UNIVERSITE MONTPELLIER II SCIENCES ET TECHNIQUES DU LANGUEDOC

THESE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE MONTPELLIER II

Discipline: SCIENCES DE GESTION

Ecole Doctorale : ECONOMIE ET GESTION

Soutenue publiquement le 18/12/2006, par

Marco CARAMELLI

UNE ETUDE DES EFFETS DE L'ACTIONNARIAT SALARIE DANS LE CONTEXTE DE L'ENTREPRISE MULTINATIONALE : UNE APPROCHE ATTITUDINALE INTERCULTURELLE

JURY

Charles Henri D'ARCIMOLES, Professeur, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Rapporteur

Susan C. SCHNEIDER, Professeur, HEC Genève, Rapporteur

Nathalie COMMEIRAS, Maître de Conférence HDR, Université Montpellier II, Directeur de Thèse

Alain BRIOLE, Professeur, Université Montpellier II, Co-Directeur de Thèse

Christophe FOURNIER, Professeur, Université Montpellier II, Examinateur

Caroline LABREGERE, Responsable Actionnariat Salarié, Schneider Electric SA, Examinateur

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation a dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme prop	

A la Mémoire de mes Grand-Mères, Luisa et Angelina

Ama Mère

A Chantal

Remerciements

Je tiens en premier lieu à remercier mes directeurs de thèse, Nathalie Commeiras et le Professeur Alain Briole, pour m'avoir soutenu et encouragé dans tous les moments difficiles, et pour m'avoir fait bénéficier de leur expérience. Je les remercie également de m'avoir laissé beaucoup de liberté dans mes différents choix, même lorsqu'ils ne les partageaient pas totalement, et de m'avoir fait ainsi preuve d'une grande confiance.

Je souhaite également remercier Madame le Professeur Schneider et Monsieur le Professeur D'Arcimoles, de l'honneur qu'ils m'ont fait d'avoir accepté d'être les rapporteurs de ce travail.

J'exprime également toute ma gratitude à Caroline Labregère et au Professeur Christophe Fournier, pour avoir accepté d'évaluer cette thèse.

Bien évidemment, je tiens à remercier tous ceux sans l'aide desquels la partie empirique de ma thèse n'aurait jamais pu être celle qu'elle est. Je pense notamment à Marc Mathieu, de la FEAS, à Jean-Claude Mothié, Vincent Dutfoy et Nelly Voyeux de la FAS, à Jacques Guichenduc de Société Générale Asset Management, à Monique Deshéraud de l'AFTAS, mais surtout à Béatrice Gaillard de Lafarge, Caroline Labregère de Schneider Electric et Isabelle Coquelle-Ricq du Groupe Crédit Agricole.

Un grand merci au Professeur Van de Vijver, qui a accepté de répondre à mes innombrables questions sur l'invariance de mesure, aux Professeurs Jean-Claude Usunier, Barbara Byrne, Robert Vandenberg, Lynn Van Dyne, et à tous ceux qui n'ont pas hésité à répondre à mes sollicitations.

Je tiens également à remercier tous ceux qui ont accepté d'évaluer les items de mes échelles de mesure. Je pense notamment à Corey Rosen, Harri Triandis, Panu Kalmi ou Ali Abbas.

La phase de traduction des questionnaires a été un point particulièrement difficile et long de ce travail. Ceci n'aurait pas été possible sans l'aide de nombreuses personnes. Un grand merci donc à Roberta, Davide, Alberto, Nuria, Yael, Vanessa, Sandra, Loly, Paul, Albert, Valérie et tous ceux qui ont participé à ce travail de traduction.

Durant les années de ma thèse, j'ai été accueilli chaleureusement dans diverses institutions. Je souhaitais ici faire part de mon amitié et de ma gratitude à toutes les personnes qui ont rendu ces séjours agréables et enrichissants.

Je souhaite remercier en particulier Magali, Laetitia et Cécile de Dell S.A., Sébastien, Lionel, Nicole, Sophie, Bruno et Laurence du Département GEA de l'IUT de Montpellier, Yamina, Claudine, Christine et toute l'équipe administrative de l'IAE de Montpellier, et en particulier Eric Stéphany, Charles Louis Oriou et Emmanuel Houzé de l'IAE de Montpellier pour leur soutien et le grand respect qu'ils ont eu à mon égard. Merci également à tous les enseignants, assistants de recherche et personnels administratifs du Groupe Sup de Co Montpellier. Je suis tout particulièrement reconnaissant à Dominique, Corinne et Hélène qui m'ont permis de bénéficier de conditions de travail optimales.

Je remercie également Tom Smither pour son accueil chaleureux lors de mon séjour à UNC Chapel Hill, et le Dr.Annette Cox pour son accueil à la Manchester School of Management, sa bienveillance à mon égard et pour son amitié.

Un grand merci bien évidemment à toute l'équipe du CREGO. Je commencerai par M. le Directeur Bernard Fallery, qui a su transmettre sa culture des relations humaines à tout le laboratoire et qui m'a permis de bénéficier d'un environnement de travail particulièrement agréable. Merci à Maryse et Monika qui ont partagé mes joies et mes peines pendant ces années.

Un grand merci à ceux qui m'ont aidé en relisant des extraits de ma thèse et notamment à Gilles, Ketty, Angélique, Isabelle, Fanny, Eve et Hugues.

Merci également à Benjamin, Benoît, Nicolas, Alexandre, Tanawut, Natasha, Carole, Caroline, Béatrice et Yann pour avoir fait du CREGO un lieu de travail performant et agréable

Un grand merci enfin à mes amis et collègues du collectif EORN, Nicolas, Xavier et Eric.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.	1
PARTIE I: VERS UNE MODELISATION DES EFFETS ATTITUDINAUX DE L'ACTIONNA SALARIE DANS LE CONTEXTE DE LA GRANDE MULTINATIONALE	
CHAPITRE 1. ACTIONNARIAT SALARIE, CULTURE ET ATTITUDES: REVUE DE LA	
LITTERATURE ET PROPOSITION D'UN MODELE THEORIQUE.	17
SECTION 1. L'ACTIONNARIAT DES SALARIES : DEFINITION, ETAT DES PRATIQUES ET EFFETS	
ORGANISATIONNELS.	17
SECTION 2. VERS UN MODELE DES EFFETS ATTITUDINAUX DE L'ACTIONNARIAT SALARIE : UNE	
INTEGRATION DE LA LITTERATURE.	58
CHAPITRE 2. L'ADAPTATION DU MODELE DE RECHERCHE AU CONTEXTE DU GRAND	
GROUPE MULTINATIONAL : UNE ETUDE EXPLORATOIRE AUPRES DE PROFESSIONNELS DE	
L'AS ET D'ACTIONNAIRES SALARIES.	140
SECTION 1. LA DEMARCHE DE RECHERCHE	140
SECTION 2. RESULTATS DE L'ETUDE	
SECTION 3. LES APPORTS DE L'ETUDE QUALITATIVE A LA CONSTRUCTION DES HYPOTHESES DE	
RECHERCHE	251
PARTIE II : INSTRUMENTS DE MESURE, TESTS DU MODELE DES EFFETS ATTITUDINAUX	DE
L'ACTIONNARIAT SALARIE ET EFFETS MODERATEURS DES VARIABLES CULTURELLES	267
CHAPITRE 3. CONSTRUCTION ET VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE	268
SECTION 1. LA CONSTRUCTION DES ECHELLES	274
SECTION 2. LA VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE	336
CHAPITRE 4. ACTIONNARIAT SALARIE, ATTITUDES ET VALEURS CULTURELLES : TESTS	
DES HYPOTHESES DE RECHERCHE	426
CECTION 1. TECTS EMBIDIOUSS DES EFFETS ATTITUDINALIV DE L'ACTIONNADIAT SALADIS	420
SECTION 1. TESTS EMPIRIQUES DES EFFETS ATTITUDINAUX DE L'ACTIONNARIAT SALARIE SECTION 2. ACTIONNARIAT SALARIE ET ATTITUDES AU TRAVAIL : TESTS EMPIRIQUES DES EFFETS	430
MODERATEURS DES VALEURS CULTURELLES	175
SECTION 3. DISCUSSION DESRESULTATS	
REFERENCES BIBIOGRAPHIQUES	
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	
TABLE DES MATIERES.	556 560
ANNEXES	2011

INTRODUCTION GENERALE

Que ce soit en philosophie, en économie, en politique ou dans les sciences, on retrouve des dogmes et des pensées dogmatiques dans tous les domaines de l'activité humaine.

Selon le Petit Larousse Illustré, un dogme est « 1- Un point fondamental et considéré comme incontestable d'une doctrine religieuse ou philosophique. 2- Une croyance, opinion ou principe donnés comme intangibles et imposés comme vérité indiscutable. »

Il semblerait que l'Homme ait un besoin inné de catégoriser (Sales-Wuillemin, 2006) pour simplifier et appréhender ainsi la complexité du monde.

La combinaison de pensées dogmatiques et de catégorisations finit par aboutir au processus de dénigrement.

On retrouve le triptyque *dogme-catégorisation bipolaire-dénigrement* dans de nombreux exemples bien connus. En politique, par exemple, on est « forcément » « de droite » ou « de gauche ». Le fait de tenir un propos assimilable à l'un des deux camps conduit instantanément à y être catégorisé et à être dénigré par l'autre camp.

Nous avons vu également le cas de la guerre en Irak qui a crée aux Etats-Unis le dogme selon lequel être contre la guerre en Irak signifiait ne pas être patriote.

La recherche académique n'échappe pas malheureusement, à ce phénomène, avec l'éternelle opposition entre recherche qualitative et quantitative ou entre constructivisme et positivisme.

Nous avons toujours trouvé que ces catégorisations érigées en dogmes, faisaient preuve d'un manque de pertinence qui conduisait bien souvent à un défaut d'efficacité.

Le clivage « gauche-droite » en politique en est un exemple frappant : comment peut-on réaliser des actions efficaces au niveau global, si celles-ci sont conçues au départ pour ne satisfaire que les intérêts de certains (les électorats de chacun) ?

De même, n'est-il pas davantage pertinent de considérer les approches qualitative et quantitative comme différentes étapes d'un même processus plutôt que de les opposer? Comment est-ce possible que des individus, hommes politiques ou chercheurs, qui ont des compétences intellectuelles de haut niveau, soient « victimes » du phénomène et continuent à se satisfaire de ces clivages fallacieux, mythiques ou idéologiques (Martinet, 1990, p.9)?

Christian Morel expliquerait certainement cela par la « coexistance intime entre un bricolage cognitif et une compétence de type scientifique chez les mêmes individus », selon laquelle « les processus de raisonnement enfantin perceptifs et intuitifs ne disparaîtraient pas chez l'adulte. Ils ne s'effaceraient qu'après avoir été inhibés pour laisser intervenir la compétence analytique et déductive de type scientifique. Mais cette inhibition n'interviendrait pas systématiquement (...). La compétence de type scientifique serait alors suspendue, laissant le

champ libre à l'émergence ou à la résurgence des processus enfantins supposés révolus. » (Morel, 2002, pp.167-168).

Pour certains psychologues, le besoin d'appartenance à un groupe serait fondamental à l'équilibre psychologique des individus (Dubois, 2005, pp.54-55). De même, l'appropriation d'une idée ou d'un concept abstrait, ou l'appartenance à un courant dogmatique, permettraient à l'homme de satisfaire des besoins fondamentaux tels que la construction de son identité ainsi que le besoin de posséder un territoire ou un espace (Pierce, Kostova, & Dirks, 2001, p.300).

Le besoin de se rattacher à un dogme, de catégoriser les individus comme étant dans ou hors du dogme, et de dénigrer ces derniers, coexisterait donc avec la pensée analytique et logique apprise.

Selon Morel (2002, p.187), les individus mobiliseraient leurs connaissances analytiques ou des bricolages cognitifs selon le contexte. Ainsi, le chercheur qui s'exprime dans le contexte d'une production scientifique, mobiliserait les connaissances apprises lors de sa formation et reconnaîtrait par exemple la complémentarité des approches qualitative et quantitative. Cependant, sorti du contexte de travail, le bricolage cognitif prendrait le dessus, et il aurait tendance à catégoriser systématiquement les individus comme chercheurs constructivistes ou positivistes et finirait immanquablement par rabaisser ceux qui ne sont pas dans la catégorie il se positionne lui-même.

Le travail de recherche que nous allons présenter trouve certainement sa source dans ces réflexions qui ne se basent pas sur une étude systématique des questions abordées, mais qui sont des simples réactions à l'observation de l'environnement.

Nous avons toujours essayé d'éviter le piège du « catégoriser pour dénigrer » et avons été souvent séduit par la pensée divergente, quitte à nous faire parfois l' « avocat du diable ».

Nous avons donc vu le fait que des salariés puissent être également actionnaires, comme un pavé dans la mare de la sacro-sainte opposition entre capital et travail (Etner, 2000; Wolff, 1989).

Comment les syndicats allaient-ils réagir à ce contresens apparent ? Les salariés allaient-ils devenir schizophrènes en espérant être licenciés pour que la valeur de leurs actions augmente ? Comment les dirigeants allaient-ils gérer une « ressource humaine » constituée de « stockholders » ?

C'est principalement pour ces raisons que nous avons été amené à travailler sur l'actionnariat des salariés dans le cadre de notre mémoire de DEA.

Concernant l'approche interculturelle, elle trouve sa source dans deux éléments : le premier est lié à notre histoire personnelle, alors que le deuxième résulte de rencontres avec des professionnels de l'actionnariat salarié.

Nous sommes nous-mêmes, en tant qu'immigré italien, imprégné des cultures italienne et française à la fois. Il arrive souvent que les recherches interculturelles soient entreprises par des individus ayant un profil multiculturel (Van de Vijver & Leung, 1997, p.29). De plus, nous avons toujours eu ce goût pour la découverte de nouvelles cultures, ce qui nous a conduit à fréquenter différentes communautés et à réaliser des séjours aux Etats-Unis ainsi qu'au Royaume-Uni dans le cadre de notre doctorat.

Un deuxième élément à la source de ce choix, concerne des échanges eus avec deux consultants spécialisés dans l'actionnariat salarié (AS dans la suite) au début de notre recherche. Nous souhaitions avoir leur avis sur le type de connaissance dont ils avaient besoin dans l'exercice de leur travail. Les deux nous ont répondu que les approches internationale et interculturelle étaient certainement celles pour lesquelles ils manquaient le plus de savoir. Ceci nous a donc conduit à étudier l'actionnariat des salariés dans une optique interculturelle.

Lors de notre revue de littérature sur l'actionnariat salarié, nous nous sommes tout d'abord intéressé aux travaux économiques et financiers, qui tendent à montrer que l'AS aurait des effets positifs sur la performance des entreprises, évaluée à partir de divers indicateurs (Arcimoles (d') & Trébucq, 2003; Bradley, Estrin, & Taylor, 1990; Jones & Pliskin, 1988; Kruse & Blasi, 1997). En ce qui concerne les mécanismes suggérés, la plupart des auteurs rattachent l'effet de l'AS sur la performance à un changement dans les attitudes et les comportements des salariés au travail (Ben-Ner & Jones, 1995; Kruse, 1996; Welbourne & Cyr, 1999).

Ceci nous a alors conduit à étudier la littérature psycho-sociologique, qui s'est penchée plus particulièrement sur les effets attitudinaux de l'AS. Depuis l'article fondateur de Klein (1987), trois modèles sont généralement utilisés pour expliquer les processus par lesquels l'AS peut agir sur les attitudes des salariés. Le « Modèle de Satisfaction Intrinsèque », suggère que la propriété même d'actions de la part des salariés est la variable clé qui explique l'impact psychologique de l'AS. Le « Modèle de Satisfaction Extrinsèque », suggère que l'AS a un effet attitudinal positif s'il est financièrement intéressant. Enfin, le « Modèle de Satisfaction Instrumentale », estime que ce sont les droits à l'information et à la décision liés à l'AS qui expliquent le mieux ses effets attitudinaux (Klein, 1987, pp.320-321).

Les tests de ces trois modèles ont fait l'objet de différents types de recherches, qui se distinguent par la manière de conceptualiser la propriété même d'actions (comparaisons actionnaires / non actionnaires au sein de la même entreprise, niveau d'actionnariat individuel ou collectif...), la valeur financière de l'AS pour les salariés (variation du cours de l'action, montant des contributions de l'entreprise...), ou les droits à l'information et à la prise de décision (participation perçue, disposition du droit de vote...).

Dans l'ensemble, trois conclusions principales ont émergé des trois décennies de recherche réalisées dans le courant psycho-sociologique. Tout d'abord, l'AS en soi, ne semble pas conduire à des changements attitudinaux majeurs. Ensuite, les effets positifs éventuels de cette pratique de management, sont liés à sa capacité à générer des droits à participer à la décision et des gains financiers pour les salariés (Pendleton, 2001, p.158). Enfin, le troisième résultat concerne le concept de « sentiment de propriété psychologique ». Pierce et ses collègues notamment, (Pierce et al., 2001; Pierce, Kostova, & Dirks, 2003; Pierce, Rubenfeld, & Morgan, 1991; Van Dyne & Pierce, 2004) estiment que l'AS a des effets attitudinaux positifs à condition que les salariés développent un sentiment de propriété vis-à-vis de l'entreprise à travers l'actionnariat (Pendleton, 2001, p.159).

L'une des limites de ces travaux est certainement leur manque de fondements théoriques. Il s'agit en effet pour la plupart, de recherches essentiellement empiriques dépourvues d'explications conceptuelles des phénomènes étudiés (Pierce et al., 1991, p.122).

De plus, la grande majorité des études ont été réalisées dans le contexte d'entreprises de taille limitée (Kruse & Blasi, 1997). Or, en France, la pratique de l'AS est surtout développée dans les grandes entreprises et ce pour différentes raisons (Dondi, 1994, p.59). Tout d'abord, l'AS dans les sociétés non cotées, souffre des problèmes d'évaluation et de liquidité des actions (Maillard, 1993, p.61; Pendleton, Poutsma, van Ommeren, & Brewster, 2001, p.51). De plus, les coûts de la mise en place de plans d'AS sont importants, ce qui décourage bon nombre de petites entreprises. Enfin, le développement de l'AS en France est dû en grande partie aux privatisations des grandes entreprises d'Etat dans les années 1986-1988 (Saint Gobain, Société Générale...), 1993-1997 (Elf, Renault...), 1997-2000 (France Télécom, EADS...) et en 2005 avec la privatisation d'Electricité de France. La Loi du 6 août 1986, prévoit en effet que 10% du capital vendu par l'Etat doit être proposé en priorité aux salariés, et ceux-ci ont généralement répondu massivement à ces offres (FAS, 2006, p.34).

Se pose alors la question de savoir dans quelle mesure les principes développés dans la littérature Anglo-Saxonne auprès d'entreprises de petite taille, s'appliquent également aux grands groupes multinationaux. Les contextes sont en effet différents sur plusieurs points.

La littérature empirique sur l'AS se réfère souvent à des entreprises majoritairement détenues par les salariés. Dans les grands groupes français en revanche, les salariés ne détiennent souvent que quelques pourcents du capital (FAS, 2006, p.45). Une autre différence importante et qui relève davantage du modèle extrinsèque, concerne la capacité des salariés à influencer individuellement la performance organisationnelle. Selon la théorie des attentes de Lawler (1971, p.108), un élément de rémunération lié à la performance ne peut motiver les salariés, que s'il existe un lien entre performance individuelle et performance organisationnelle. Or, si cette condition est envisageable dans une petite organisation, elle ne l'est pas dans un grand groupe.

Face au développement de l'AS dans les grandes entreprises françaises, il semble important d'en étudier les effets attitudinaux dans ce contexte particulier.

La littérature existante est également essentiellement Anglo-Saxonne. La plupart des auteurs sont originaires des Etats-Unis, du Canada Anglophone, du Royaume-Uni et de Nouvelle-Zélande. Or, les recherches en management interculturel montrent que les effets attitudinaux des pratiques de management dépendent en partie des valeurs culturelles des salariés (Hofstede, 1983a, p.75; Robert, Probst, Martocchio, Drasgow, & Lawler, 2000, p.643).

Etant donné que les grands groupes français ouvrent depuis plusieurs années leurs plans d'AS à l'ensemble de leurs filiales étrangères, se pose également la question de la pertinence des résultats d'une littérature Anglo-Saxonne transposée dans des environnements culturels différents. Les salariés donnent-ils la même importance à la propriété ? Comment réagissent-ils à des gains financiers aléatoires ? Ont-ils les mêmes attentes et ont-ils une attitude positive vis-à-vis de la participation à la décision ?

A notre connaissance, la seule recherche à avoir étudié l'AS dans une approche interculturelle a été réalisée par Schuler et Rogovsky en 1998. Les auteurs ont étudié la relation entre la culture et la tendance des entreprises à mettre en place certaines pratiques de gestion des ressources humaines dont l'AS. Cependant, à notre connaissance, l'impact des valeurs culturelles sur les réactions émotionnelles des salariés vis-à-vis de l'AS, n'a pas été étudié.

Il serait donc important de comprendre la nature des effets attitudinaux de l'AS : sont ils universels ou culturellement contingents ?

L'objectif de ce travail, sera donc d'étudier les effets attitudinaux de l'actionnariat salarié dans le contexte des grands groupes multinationaux français, et dans une optique interculturelle. Plus particulièrement, il s'agira de répondre aux questions suivantes. L'AS a-t-il des effets attitudinaux positifs dans le contexte des grands groupes ? Si oui, par quels

processus ? La culture des salariés est-elle de nature à modérer ces effets ? Si oui, quelles sont les caractéristiques culturelles spécifiques qui jouent un rôle modérateur dans les effets attitudinaux de l'AS ?

Afin de répondre à ces interrogations, nous nous sommes positionné dans l'école psychosociologique de l'actionnariat salarié et avons ainsi mobilisé essentiellement des concepts issus de la psychologie sociale. Ceci impliquait que notre recherche soit réalisée au niveau individuel du salarié. Dans notre approche interculturelle, nous nous sommes ainsi inscrit dans le courant psychologique, dont les principaux représentants sont Geert Hofstede, Harry Triandis, ou Shalom Schwartz.

En ce qui concerne l'approche méthodologique, nous avons essayé autant que possible, de ne pas tomber dans le clivage « fallacieux » entre recherche qualitative et quantitative, en réalisant d'abord une étude qualitative exploratoire, suivie d'une étude quantitative confirmatoire.

Nous pensons en effet qu'il est bien plus pertinent de considérer les deux approches comme étant complémentaires plutôt que de les opposer.

La partie exploratoire de ce travail nous a permis de nous imprégner du contexte que nous souhaitions étudier et de comprendre quelles étaient les problématiques pertinentes. Ceci nous a conduit à développer des instruments de mesure adaptés à ce contexte, et à interpréter et discuter les résultats en ayant à l'esprit les préoccupations des acteurs. De même, la partie quantitative de ce travail nous a permis d'aller au-delà des simples « impressions » tirées des entretiens.

En discutant avec des actionnaires salariés, il nous avait par exemple semblé que ceux-ci percevaient l'investissement en actions de leur entreprise comme étant moins risqué par rapport à l'acquisition de titres d'autres sociétés, car ils pensaient bien la connaître et avaient confiance en leur entreprise. L'étude quantitative a réfuté cette idée en montrant que dans l'ensemble, les salariés voyaient l'AS comme un investissement risqué.

Ces exemples montrent bien le gain de pertinence obtenu en considérant les approches qualitatives et quantitatives comme des étapes essentielles et complémentaires du processus de recherche.

Après avoir présenté plus en détail le positionnement conceptuel adopté et la méthodologie de recherche suivie, nous évoquerons les intérêts de ce travail.

Le Positionnement Conceptuel de la Recherche.

Ce travail, s'inscrit dans le courant de recherche sur les effets attitudinaux de l'actionnariat salarié qui comprend des psychologues sociaux comme Katherine Klein, ou des chercheurs en gestion des ressources humaines et comportement organisationnel comme Aaron Buchko ou Andrew Pendleton.

L'une des particularités de ces travaux, est de se situer au niveau individuel du salarié et d'étudier ses réactions attitudinales et comportementales à la mise en place d'un plan d'AS dans leur entreprise. Une autre spécificité, consiste à voir l'AS comme un construit multidimensionnel (Long, 1980, p.728; Pierce et al., 1991, p.124), la pratique de l'AS comprenant en effet une multitude de systèmes très différents en termes de fonctionnement et de droits octroyés aux salariés.

Ainsi, à partir du travail fondateur de Klein (1987), les effets attitudinaux de l'AS ont été étudiés à travers la propriété, la valeur financière et la participation à la prise de décision. Alexandre-Bailly et ses collègues, définissent l'attitude comme « un état mental prédisposant à agir d'une certaine manière face à un objet social particulier. Il s'agit d'une construction hypothétique, élaborée pour rendre compte d'une structure relativement stable chez l'individu, relevant de sa personnalité et de son identité. » (Alexandre-Bailly, Bourgeois, Gruère, Raulet-Croset, & Roland-Levy, 2006, p.9). En d'autres termes, il s'agit d'une disposition interne durable qui sous-tend les réponses favorables ou défavorables de l'individu à un objet ou à une classe d'objets.

Les principales variables attitudinales étudiées dans ce travail seront la satisfaction au travail, la motivation au travail, et l'implication organisationnelle affective. Il s'agit en effet des trois variables les plus étudiées dans le contexte de l'AS, mais également dans la recherche en gestion des ressources humaines (Currivan, 1999, p.497; Mowday, 1998, p.387).

Suivant le constat d'un manque de fondements théoriques dans la littérature psychosociologique sur l'AS, nous avons étudié les raisons pour lesquelles la propriété, les gains financiers et la participation à la décision pourraient influer respectivement sur la satisfaction, la motivation et l'implication affective des salariés.

En ce qui concerne la propriété, nous avons mobilisé la littérature sur le « sentiment de propriété psychologique » (*psychological ownership*) de Pierce et ses collègues (Pierce et al., 2001, 2003; Pierce et al., 1991; Van Dyne & Pierce, 2004) ainsi que les travaux sur l' « effet de la simple propriété » (*mere ownership effect*) (Beggan, 1992; Beggan & Brown, 1994; Hoorens, Nuttin, Herman, & Pavakanun, 1990; Nuttin, 1985, 1987). Ils expliquent les

processus par lesquels la propriété (ou le sentiment de propriété) d'un objet entraîne des attitudes positives vis-à-vis de celui-ci.

En ce qui concerne l'information et la participation, nous avons mobilisé les théories classiques de l'école américaine des relations humaines selon laquelle le fait de donner aux salariés un pouvoir de décision dans l'entreprise est perçu comme quelque chose de positif et induit des attitudes positives des salariés vis-à-vis de leur travail et de leur entreprise (J. A. Alutto & Acito, 1974, p.160; Bernoux, 1985, p.68; Hofstede, 1980, p.56; Mitchell, 1973, p.673-674).

Enfin, afin d'expliquer le modèle extrinsèque de Klein (1987), nous avons considéré que l'AS pouvait également constituer un élément de rémunération pour les salariés. Nous avons donc mobilisé des travaux sur les effets attitudinaux de la rémunération comme les théories fondatrices de Lawler (1971) ou les travaux de Roussel en France (Roussel, 1994, 1996, 2000).

Une deuxième approche a été de partir des déterminants des trois variables attitudinales étudiées et de voir dans quelle mesure le construit de l'AS était de nature à influer sur la motivation, la satisfaction et l'implication affective des salariés.

Pour cela, nous avons mobilisé tout d'abord la théorie des besoins de Maslow (1943; 1954), qui suggère qu'une pratique de management peut avoir un effet positif sur la satisfaction des salariés au travail si elle répond à certains de leurs besoins.

Nous nous sommes également basé sur les théories de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987, 1990; Konovsky, 2000), pour montrer que l'AS avait le potentiel d'agir sur la satisfaction des salariés s'il leur permettait de percevoir une distribution plus juste de la création de valeur de leur entreprise.

Quant à la théorie des attentes (Lawler III, 1971; Vroom, 1964), elle nous a permis d'identifier les conditions pour que l'AS ait le potentiel de motiver les salariés.

Enfin, nous avons constaté qu'il n'existait pas réellement de théories explicatives des déterminants de l'implication affective. Nous nous sommes tout de même basé sur les travaux de Meyer, Allen et leurs collègues (Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002), pour suggérer les processus par lesquels l'AS pouvait affecter positivement l'implication affective des salariés.

Selon les préceptes de la recherche en management interculturel cependant, les théories développées dans un contexte culturel spécifique ne conservent pas forcément leur validité dans des contextes culturels différents (Hofstede, 1980, p.62). C'est ce qui a été appelé

l'hypothèse de divergence (Adler, 1983a, p.226; Bond & Smith, 1996, p.223; Hofstede, 1983a, p.75; Ofori-Dankwa & Ricks, 2000, p.174).

En nous basant sur le paradigme pour la recherche confirmatoire interculturelle de Lytle et ses collègues (Lytle, Brett, Barsness, Tinsley, & Janssens, 1995, pp.177,193), nous avons identifié des dimensions culturelles pouvant modérer les effets attitudinaux de l'AS. Pour cela, nous avons adopté l'approche psychologique de la culture qui la conceptualise comme un ensemble intégré et organisé de croyances, valeurs, normes, attitudes et comportements (Baligh, 1994, p.16; Groeschl & Doherty, 2000, p.14; Hofstede, 1994b, pp.23-24; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p.21). Selon cette approche, les valeurs sont l'élément clé de la culture. Des croyances fondamentales poussent les individus à se faire une certaine idée du bien et du mal, du juste et du faux, du bon et du mauvais. Ces valeurs déterminent les attitudes des individus vis-à-vis d'une situation donnée, et dans la mesure où elles sont partagées par la majorité des membres d'un groupe donné, elles finissent par donner lieu à des normes. Valeurs et normes déterminent alors les comportements des individus.

Il a été important de bien distinguer les niveaux d'analyse individuel et global pour éviter l'erreur écologique « *ecological fallacy* » (Adler, 1984, p.58; Hofstede, 2001, p.16), qui consiste à confondre les caractéristiques culturelles des groupes et celles des individus. Dans notre travail, les valeurs culturelles ont été étudiées au niveau individuel, c'est-à-dire qu'elles ont été mesurées pour chaque individu. Dans l'interprétation des résultats cependant, nous avons considéré que l'agrégation des valeurs individuelles déterminait les caractéristiques culturelles de groupe (Bond & Smith, 1996, p.210; Hofstede & McCrae, 2004, p.76; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p.24). En termes managériaux, les groupes les plus intéressants sont certainement l'organisation et la nation. C'est pourquoi, la recherche interculturelle a surtout étudié la culture organisationnelle et la culture nationale. Dans notre travail, nous aurions souhaité intégrer l'analyse nationale car il s'agit du niveau d'analyse le plus pertinent du point de vue de l'entreprise multinationale. Malheureusement, notre collecte de données nous a contraint à nous limiter au niveau individuel.

Méthodologie et Champs de Recherche.

Dans cette recherche, nous avons souhaité intégrer les paradigmes interprétativiste et positiviste. En effet, nous considérons qu'il est aussi important, dans le processus de création des connaissances, de comprendre le sens que les acteurs donnent à la réalité, que d'essayer de voir dans quelle mesure ce sens suit des lois plus ou moins régulières (Thiétart & et al,

1999, p.23). La science étant un processus cumulatif, nous avons commencé par étudier l'état des connaissances sur l'actionnariat des salariés et le management interculturel.

Des entretiens semi-directifs réalisés auprès de différents acteurs du monde de l'AS, nous ont permis d'étudier le sens que ceux-ci donnaient à cette pratique de management.

Ces deux premières étapes nous ont conduit à émettre des hypothèses sur l'existence de lois représentées par des relations de cause à effet entre les éléments du construit de l'AS, les valeurs culturelles et les attitudes des salariés. Ces hypothèses ont été testées par l'administration d'un questionnaire auprès d'un échantillon de salariés de grands groupes français. Les différents résultats ont été finalement soumis aux acteurs précités pour en récolter les réactions.

Le champ de recherche étudié est celui des grands groupes français, et plus particulièrement de ceux appartenant au CAC 40. Cet indice boursier regroupe les quarante entreprises les plus représentatives de la bourse de Paris. Elles se distinguent des autres sur un certain nombre de points. Tout d'abord, ce sont les entreprises françaises les plus importantes en termes de nombre de salariés employés et de capitalisation boursière. En conséquence, le travail de chaque salarié, à l'exception de quelques cadres dirigeants, a un effet insignifiant sur l'activité d'ensemble de l'entreprise. Il s'agit ensuite d'entreprises multinationales, présentes dans un grand nombre de pays, et dont une part importante des salariés travaillent dans des filiales situées dans des pays autres que celui du siège social. C'est donc dans ce type de sociétés que la prise en compte de la culture nationale trouve sont intérêt maximum.

Selon certains analystes en outre, ce type d'entreprises tend à faire d'importants bénéfices, car elles ont la possibilité de bénéficier pleinement de la mondialisation de l'économie. Depuis 2003, les actions des entreprises du CAC 40 ont ainsi vu leur valeur augmenter de près de 50% (Bordu, 2006, p.115). Il s'agit également des sociétés qui sont le plus soumises aux exigences de rentabilité et de création de valeur pour l'actionnaire. Cette situation est particulièrement intéressante pour l'étude de l'AS. En effet, elle permet potentiellement à l'actionnariat de représenter une source financière importante, que ce soit à travers les primes de participation aux bénéfices, les dividendes ou l'évolution du cours de l'action. De plus, la limitation de l'augmentation des salariés couplée de la réalisation d'importants bénéfices, représentent un environnement propice au développement de sentiments d'injustice chez les salariés, d'autant plus que ce type d'entreprise est généralement très médiatisé.

Les Principaux Intérêts de la Recherche.

Les Intérêts Théoriques.

Nous avions remarqué précédemment que la littérature psychosociologique sur l'AS souffrait de lacunes théoriques. Dans ce travail, nous proposons tout d'abord une grille théorique explicative des processus par lesquels l'AS peut agir sur la motivation, la satisfaction et l'implication affective des salariés. Nos suggestions pourront permettre à des recherches futures de disposer de bases conceptuelles plus solides.

L'étude qualitative proposée, permet en outre au lecteur de visualiser avec précision les enjeux et les pratiques d'AS dans les grands groupes français. Elle apporte également un certain nombre d'explications du lien entre AS et performance des entreprises, en suggérant l'existence d'une relation de type circulaire.

Dans notre Chapitre 3, nous présentons le développement d'un certain nombre d'échelles de mesure conçues en plusieurs langues : français, italien, espagnol, anglais britannique et anglais américain. Les instruments liés aux variables culturelles pourront être utiles à de futures recherches interculturelles nécessitant des mesures conçues dans les langues précitées et comportant un nombre d'items limité.

En ce qui concerne les échelles de mesures des concepts liés à l'AS, certaines sont spécialement adaptées au contexte des grands groupes multinationaux, alors que d'autres, comme les échelles d'implication philosophique des salariés vis-à-vis de l'AS et de la propension des salariés à investir en actions de leur entreprise, n'avaient pas ou peu été étudiées précédemment à notre connaissance. Ces instruments pourront également être utilises pour les travaux futurs sur le sujet.

En termes de résultats substantiels, notre travail montre que l'AS peut avoir des effets attitudinaux positifs même dans le contexte des grandes multinationales.

En outre, il s'agit de l'une des rares études qui corrobore le modèle intrinsèque de Klein (1987). Enfin, ce travail confirme l'importance de certaines dimensions culturelles comme la distance hiérarchique, la masculinité, l'individualisme ou l'aversion à l'incertitude dans les effets attitudinaux de l'AS et représente ainsi l'une des rares contributions interculturelles de la littérature sur l'AS.

Les Intérêts Méthodologiques.

Les intérêts méthodologiques de ce travail concernent l'ensemble des éléments du processus d'analyse de l'invariance interculturelle. Celui-ci concerne l'invariance/équivalence intergroupes des mesures utilisées ainsi, que des résultats substantiels obtenus (J. A. Harkness, Mohler, & Van de Vijver, 2003, pp.14-15). L'invariance de mesure est le degré auquel un instrument administré à différents groupes ou dans différents pays mesure la même chose (Van de Vijver, 2003a, p.215) alors que l'invariance substantielle, concerne le degré auquel un phénomène donné est identique entre groupes (Van de Vijver & Leung, 1997, p.113).

Dans le Chapitre 3, nous proposons une méthode de développement d'échelles de mesures qui permet de maximiser l'invariance de mesure des instruments. Nous avons pour cela intégré la littérature psychométrique classique liée au paradigme de Churchill (1979), et les préceptes spécifiques de la recherche interculturelle.

Nous présentons également en détail la manière de tester les divers niveaux d'invariance de mesure par l'utilisation de l'analyse factorielle confirmatoire multigroupes sous Amos 4 (Arbuckle, 1994). En ce qui concerne l'invariance substantielle, la recherche interculturelle s'intéresse généralement aux différences de moyennes et aux différences de relations entre construits. C'est ce que Lytle et ses collègues appellent respectivement des hypothèses de type I et de type II (Lytle et al., 1995, p.203). Les techniques les plus utilisées pour analyser les différences de moyennes sont les tests t et les analyses de variance (Van de Vijver & Leung, 1997, p.113). Dans le Chapitre 4, nous décrirons une technique peu utilisée pour comparer les moyennes qui est l'analyse d'invariance de moyennes latentes par les modèles d'équations structurelles (Arbuckle, 2005, p.385; B. M. Byrne, 2001, p.226). Enfin, nous verrons comment tester des hypothèses de type II au moyen d'analyses d'invariance de structures causales (B. M. Byrne, 2001, p.247). Cette méthode sera également utilisée pour tester notre modèle structurel global sur un échantillon indépendant, ce qui est rarement réalisé dans les recherches en Gestion des Ressources Humaines.

Les Intérêts Managériaux.

Ce travail de recherche apportera un certain nombre d'éléments de réflexion, tant aux consultants qu'aux responsables de l'actionnariat salariés des grands groupes français et internationaux.

Tout d'abord, il montre que l'AS peut effectivement avoir des effets positifs sur la satisfaction, la motivation, le sentiment d'appartenance et la fidélisation des salariés, même dans une grande multinationale. Au-delà de ce résultat global, certains facteurs clés de succès leur seront présentés. Nous leur conseillerons par exemple de se fixer comme objectif que chaque salarié devienne propriétaire d'un nombre important d'actions s'ils souhaitent agir sur l'implication des salariés. Nous leur suggèrerons également de prévoir une offre peu risquée si leur objectif est d'obtenir un maximum de souscriptions.

Nous verrons dans la suite de ce travail que dans l'ensemble, les responsables d'entreprises connaissent mal leurs salariés, et surtout les « salariés lambda » qui travaillent loin du siège social. Notre étude qualitative leur donnera ainsi la possibilité de « rencontrer » un échantillon de ces salariés et de découvrir certaines de leurs perceptions et de leurs croyances. Nous verrons également que certains professionnels perçoivent l'importance de la culture dans les réactions des salariés vis-à-vis de l'AS, mais qu'il leur manque une grille d'analyse leur permettant d'appréhender efficacement la question. Notre travail leur donnera peut-être une vision plus claire des enjeux culturels et les poussera à accorder une attention majeure à l'adaptation internationale de leur offre et à la communication liée aux plans d'actionnariat.

La Structuration du Travail.

Ce travail de recherche sera présenté en deux parties. L'objectif de la première sera de développer un modèle théorique explicatif des effets attitudinaux de l'AS, ainsi que des hypothèses d'effets modérateurs des variables culturelles. Dans une deuxième partie, nous présenterons les instruments de mesure et les tests des hypothèses de recherche.

La première partie se composera de deux chapitres. Le premier concernera la littérature sur l'actionnariat salarié et abordera l'importance de l'approche interculturelle.

Nous commencerons par définir le concept d'AS, nous verrons ensuite l'état des pratiques dans un certain nombre de pays, et terminerons par ses effets présumés sur la performance des entreprises (Section 1). Nous entamerons ensuite la construction du modèle à partir de la littérature sur la relation entre AS et attitudes des salariés, que nous justifierons en mobilisant un certain nombre de théories. Nous finirons par évoquer l'importance de l'analyse interculturelle (Section 2).

Le deuxième chapitre aura comme objectif d'adapter le modèle théorique tiré de la littérature, au contexte spécifique des grands groupes français. Pour cela, des entretiens ont été réalisés auprès de différents acteurs du monde de l'AS. Nous verrons tout d'abord la démarche de

recherche suivie (Section 1). Nous aborderons ensuite les résultats de l'étude, qui suggèrent une relation circulaire entre AS et performance avec des éléments explicatifs des deux sens de la causalité (Section 2). Enfin, nous préciserons les apports spécifiques de l'étude qualitative à l'élaboration du modèle de recherche (Section 3).

La deuxième partie de ce travail se composera également de deux chapitres. Dans le premier, nous présenterons le développement de certains instruments de mesure (Section 1) ainsi que la validation de l'ensemble des échelles utilisées (Section 2).

Le chapitre 2 sera enfin consacré au test des hypothèses de recherche et à leur discussion. Nous y aborderons successivement les tests d'un modèle théorique des effets attitudinaux de l'actionnariat salariés (Section 1), les effets modérateurs des variables culturelles (Section 2) et la discussion de l'ensemble des résultats obtenus (Section 3).

Une conclusion générale rappellera les objectifs de ce travail et la démarche de recherche suivie, avant d'en présenter les principaux résultats et leurs apports théoriques, méthodologiques et managériaux. Les limites du travail seront alors évoquées et nous terminerons sur la proposition de voies de recherche futures.

Partie I : Vers une Modélisation des Effets Attitudinaux de l'Actionnariat Salarié dans le Contexte de la Grande Multinationale.

L'objectif de cette première partie est de proposer un modèle explicatif des processus par lesquels l'AS peut agir sur les attitudes des salariés au travail dans une approche interculturelle. Le premier Chapitre se basera sur divers corpus théoriques pour fixer les bases de la construction du modèle. Dans un deuxième Chapitre, nous étudierons le contexte de l'AS dans les grands groupes français à l'aide d'une enquête exploratoire par entretiens semi-directifs. Ceci nous permettra d' « affiner » les propositions issues du Chapitre 1 et d'établir des hypothèses de recherche.

Chapitre 1. Actionnariat Salarié, Culture et Attitudes: Revue de la Littérature et Proposition d'un Modèle Théorique.

Dans ce premier chapitre, nous commencerons par définir et présenter la pratique de l'AS. Nous aborderons ensuite la littérature économique et financière qui suggère que l'AS peut avoir des effets positifs sur la performance des organisations. L'une des principales explications de cette relation, est que l'AS influerait sur les attitudes et comportements des salariés au travail. Nous verrons alors la littérature psycho-sociologique qui montre que divers éléments du construit de l'AS peuvent influer sur diverses variables attitudinales et comportementales. Nous verrons enfin que les valeurs culturelles peuvent avoir un rôle modérateur sur les réactions émotionnelles des salariés vis-à-vis de l'AS.

Section 1. L'Actionnariat des Salariés : Définition, Etat des Pratiques et Effets Organisationnels.

Le thème de la participation financière suscite un intérêt croissant en Europe et dans la plupart des pays développés depuis les années 80, tant auprès des économistes et des gestionnaires, qu'auprès des *media* et des pouvoirs publics. Ce phénomène a reflété en partie la faible santé économique des pays développés dans les années 80, avec notamment une augmentation du chômage. Ceci a stimulé l'intérêt des acteurs pour des formes alternatives de rémunération davantage liées à la performance des entreprises. Ces pratiques comprennent notamment des systèmes d'intéressement à la performance, de participation aux bénéfices ainsi que

l'actionnariat salarié. Parallèlement, l'inquiétude concernant la compétitivité des entreprises a également développé l'intérêt pour diverses formes de participation des salariés à la prise de décision comme les cercles de qualité pour le niveau local et les administrateurs salariés pour le niveau « corporate » (Jones & Pliskin, 1988, p.1).

Les pionniers en termes de participation financière ont été les Etats-Unis. En Europe, la Commission Européenne a encouragé son développement à partir des années 90 sous l'appellation « Pepper » qui signifie « Promotion de la Participation des Salariés aux Bénéfices et aux Résultats de l'Entreprise ». L'AS est un pratique particulièrement intéressante car elle rompt avec le clivage classique entre propriétaires et salariés et parce qu'elle peut englober la participation au capital, aux résultats et à la prise de décision de l'entreprise.

L'objet de cette partie est d'abord de définir l'actionnariat des salariés. Pour cela, nous verrons d'abord qu'il s'agit d'un pratique spécifique au sein d'un ensemble regroupé sous les appellations de « participation financière » et de « participation à la prise de décision ». Nous verrons ensuite que le concept d'AS englobe des réalités très hétérogènes. Comme nous nous intéressons en particulier à l'AS dans les groupes multinationaux, il était également important de se pencher sur les pratiques d'AS au niveau international. Nous nous sommes limités à six pays dont la France, l'Italie, l'Espagne, la Belgique, le Royaume-Uni et les Etats-Unis. Il est en effet important de comprendre les difficultés auxquelles sont confrontées les multinationales dans la mise en place de l'AS pour l'ensemble de leurs salariés, et de comprendre que les différentes filiales ne mettent pas forcément en place le même type d'offre d'AS.

Lorsque nous aurons défini l'AS, nous pourrons nous pencher sur l'étude de ses effets sur la performance. Nous partirons d'abord d'un point de vue large, en voyant les prévisions des théories économiques sur la relation entre AS et performance des entreprises, ainsi que les résultats d'une importante littérature empirique. Nous verrons alors que l'une des principales raisons qui explique l'effet de l'AS sur la performance, concerne sont effet sur les attitudes et les comportements des salariés au travail (Ros, 2001, p.79; Rosen, Klein, & Young, 1986, p.46,62). Nous passerons alors d'une littérature plutôt économique et financière, à une littérature psycho-sociologique qui s'intéresse aux effets attitudinaux de l'AS. C'est à partir

de celle-ci que nous proposerons une théorie « middle range¹ » des effets attitudinaux de l'AS qui fera l'objet d'une analyse interculturelle.

1. L'Actionnariat Salarié : Définition et Développement International d'une Pratique de Management.

Afin de définir le concept d'AS, nous allons voir (1) sa place au sein des concepts plus globaux de « participation financière » et de « participation à la prise de décision », (2) les paramètres variables de la pratique (3) les développements, cadres légaux et pratiques d'AS dans divers pays et (4) les raisons qui poussent les entreprises à mettre en place des plans d'AS.

1.1. Actionnariat Salarié et Autres Formes de Participation des Salariés.

Au sens général du terme, la participation des salariés implique le partage d'un ou plusieurs aspects des droits de propriété avec les salariés (Pérotin & Robinson, 2003, p.5). Lorsque ces derniers sont actionnaires de leur entreprise, ils ont en théorie un droit de propriété légal. Celui-ci se constitue généralement de divers éléments. La propriété implique d'abord le droit d'utiliser l'objet de la propriété : les juristes parlent d' « usus ». Ce droit est généralement limité. Le niveau auquel un droit de propriété est réellement détenu dépend d'ailleurs de la mesure à laquelle les décisions des propriétaires concernant l'utilisation de l'objet dominent le processus de décision qui gouverne l'utilisation réelle de l'objet en question (Alchian & Demsetz, 1973, p.17). En parallèle de l'usus, la propriété confère le droit de bénéficier des fruits et des produits de l'objet, il s'agit du « fructus », ainsi que le droit de céder le bien que l'on appelle l'« abusus ». Le droit de propriété sur un objet donné peut également être partagé par plusieurs co-propriétaires. Le processus de prise de décision concernant l'objet peut alors se baser sur le vote des co-propriétaires et se décider à la majorité (Alchian & Demsetz, 1973, p.18). La participation des salariés sous la forme de l'AS devrait donc impliquer pour une entreprise de partager avec ses salariés, dans la limité des titres conférés, le droit de revendre la société, de bénéficier des profits réalisés et de participer à la prise de décision. Selon les types d'AS, ces droits sont conférés dans des mesures différentes.

⁻

¹ Une théorie « middle range » identifie un ensemble de phénomènes, leurs relations réciproques, et les bases théoriques de celles-ci (Lytle et al., 1995).

On retrouve donc des pratiques de participation aux seuls bénéfices, des pratiques de participation à la prise de décision et enfin l'AS, qui peut regrouper la participation au capital, aux résultats et aux décisions.

La Participation aux Bénéfices.

La Participation aux Bénéfices au sens strict implique le partage des profits entre ceux qui fournissent le capital et ceux qui fournissent le travail, en donnant aux salariés, en plus de leurs salaires fixes, une partie variable de revenu directement liée aux bénéfices ou à une autre mesure des résultats de l'entreprise. Il s'agit d'un régime collectif qui s'applique généralement à tous les salariés ou à un grand nombre d'entre eux.

On distingue la participation aux bénéfices délivrée en espèces et la participation aux bénéfices différée. La différence entre ces deux systèmes est importante car dans le premier cas, il s'agit d'une rétribution effectuée immédiatement en espèces, alors que dans le second cas il s'agit d'une compensation différée dans le cadre de laquelle la prime est placée la plupart du temps dans un fonds d'investissement et le salarié ne peut pas disposer des sommes immédiatement. Dans la plupart des pays, les salariés bénéficient d'avantages fiscaux en contrepartie de cette période de blocage. Les systèmes de participation différée doivent être approuvés par les autorités fiscales lorsque ces abattements fiscaux sont prévus, que ce soit pour les salariés, les employeurs ou les deux. On les appelle alors « régimes agrées » c'est à dire que ce sont des systèmes dont les pays règlementent divers paramètres comme l'éligibilité, les taux de contribution, l'acquisition des droits, les investissements et la distribution. L'autre différence importante entre les deux systèmes, est que le premier est lié à la performance passée de l'entreprise, alors que dans le second cas, la performance future entre également en jeu. Nous verrons que cette différence peut avoir des conséquences managériales importantes, notamment en termes d'implication et de fidélisation des salariés.

La Participation à la Prise de Décision.

Diverses typologies des systèmes de participation à la décision ont été proposées à partir de critères de distinction ou à partir des types de pratiques en jeu. Au niveau des critères distinctifs, Bernstein a évoqué trois dimensions dont le *degré* de contrôle dont les salariés disposent sur une décision donnée, les *questions* sur lesquelles peut être exercé ce contrôle et le *niveau organisationnel* concerné (Bernstein, 1976, p.492). Concernant la première dimension, l'auteur suggère un continuum dans le degré de contrôle que les salariés peuvent

CHAPITRE 1: ACTIONNARIAT SALARIE, CULTURE ET ATTITUDES

exercer, avec un extrême qui concerne la mise en place d'une simple « boîte à idées », jusqu'à la possibilité pour les salariés d'avoir des représentants au conseil d'administration de l'entreprise (Bernstein, 1976, p.495). L'auteur illustre la deuxième et troisième dimensions par un continuum de pratiques participatives qui vont de décisions concernant les conditions de travail et les règles de sécurité, en passant par des décisions liées à la sphère de travail du salarié, à des décisions concernant l'allocation des bénéfices ou des décisions stratégiques, qui affectent l'entreprise dans son ensemble (Bernstein, 1976, p.493). Dachler et Wilpert, distinguent également diverses dimensions autour desquelles les pratiques de participation peuvent varier, et qui se recoupent dans une certaine mesure avec les dimensions de Bernstein. La première dimension distingue la participation formelle de l'informelle. Les pratiques de participation formelle sont celles qui sont décidées de manière explicite ou qui sont obligatoires, alors que les pratiques informelles émergent par consensus entre les membres d'une organisation (Dachler & Wilpert, 1978, p.10). La deuxième dimension distingue la participation directe et indirecte. Les salariés peuvent être impliqués directement et personnellement dans la prise de décisions, mais ce droit peut également être exercé indirectement par l'intermédiaire de représentants Une troisième dimension concerne *l'accès* à participation. Les auteurs parlent ici de l'existence d'un continuum concernant le degré d'influence que les salariés peuvent avoir sur les décisions. D'un côté on peut imaginer des décisions pour lesquelles les salariés ont le dernier mot, et de l'autre des situations où ces derniers peuvent simplement faire des suggestions. Une quatrième dimension que l'on retrouve également chez Bernstein, distingue le contenu, l'importance et la complexité des décisions. La dernière dimension enfin, concerne la largeur de la base qui détient les droits à la participation. Ce droit peut en effet concerner l'ensemble des salariés ou des groupes particuliers (Dachler & Wilpert, 1978, pp. 10-18).

L'Actionnariat Salarié.

L'AS peut être considéré comme une forme indirecte d'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise. Cette participation se réalise en effet à travers les dividendes et l'appréciation du cours de l'action. Les salariés peuvent faire l'acquisition de titres de leur entreprise par trois moyens : en les achetant directement, en exerçant des options d'achats d'actions ou par des transferts réalisés par des sociétés d'investissement, les célèbres ESOPs Anglo-Saxons, qui achètent des titres de l'entreprise et qui les créditent périodiquement sur les comptes titres des salariés. Ces sociétés peuvent emprunter de l'argent pour faire de telles

acquisitions. Les types de plans d'AS existants sont très liés aux législations locales. Nous verrons dans la suite de ce travail quels sont les systèmes utilisés dans les principaux pays.

Il existe de nombreuses différences pratiques entre la simple participation aux bénéfices et l'AS. Nous pouvons citer par exemple le fait que la participation concerne la performance passée alors que l'AS offre des droits sur la performance future. Le niveau de risque peut également être considéré comme différent. En effet, lorsque les primes de participation aux bénéfices sont versées, leur valeur n'a pas vocation à évoluer comme c'est le cas pour les actions. Enfin, la participation financière est davantage considérée comme un élément du package de la rémunération, tant dans l'esprit des salariés que dans les négociations avec les partenaires sociaux (Pendleton et al., 2001, pp.9-11). Rappelons enfin une différence fondamentale qui concerne la propriété du capital. L'AS rend les salariés co-propriétaires de l'entreprise, et leur permet d'exercer, dans une mesure que nous aurons l'occasion d'analyser dans la suite, un pouvoir de décision au sein de l'entreprise.

Ayant situé l'AS au sein des diverses pratiques dites de participation, nous allons maintenant rentrer dans le détail. Dans le point suivant, nous verrons qu'il existe un ensemble de pratiques très différentes les unes des autres et qui tombent sous l'appellation d'AS.

1.2. L'Actionnariat Salarié: une Appellation Unique pour des Pratiques très Différentes.

Il n'existe pas de définition unique de l'AS bien qu'il s'agisse dans tous les cas de salariés qui sont propriétaires d'actions de leur entreprise. L'AS n'est pas un concept simple et unidimensionnel. Il existe en effet une large variété de manières par lesquelles les salariés peuvent être actionnaires de leur entreprise, avec par exemple des sociétés dont le capital est détenu à 100% par 25% des salariés ou d'autres dont 100% des salariés détiennent 25% du capital (Kruse & Blasi, 1997, p.114). On distingue généralement deux grands types d'AS: les coopératives de travailleurs et les entreprises capitalistes qui disposent d'un plan d'AS. Dans les coopératives, la propriété de l'entreprise est détenue collectivement par les membres et le pouvoir de décision final est exercé par ces derniers sur une base démocratique d'une voix par personne. Tous les employés ne sont pas forcément membres de la coopérative. Enfin, les coopératives sont la plupart du temps des PME: Mondragòn au Pays Basque Espagnol, est l'une des rares coopératives multinationales. Le cas qui nous intéresse le plus est celui des entreprises capitalistes classiques qui mettent en place un plan d'AS, et dont gouvernance reste soumise à la règle d'une voix pour une action détenue.

CHAPITRE 1: ACTIONNARIAT SALARIE, CULTURE ET ATTITUDES

Selon le "National Center for Employee Ownership" (NCEO) aux Etats-Unis, l'AS est un « plan dans lequel la majeure partie des salariés d'une entreprise possèdent des actions de leur entreprise, même s'ils ne peuvent pas exercer le droit de vote attaché aux actions et même s'ils ne peuvent pas les revendre avant leur départ de l'entreprise. » (Rosen et al., 1986, pp. 13-14). La «Fédération Française des Associations d'Actionnaires Salariés» (FAS), définit pour sa part l'actionnaire salarié comme « un actionnaire qui a acquis des actions de l'entreprise qui l'emploie, lors d'opérations d'offres d'actions réservées à tous les salariés de cette entreprise ; il possède ces actions soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'un FCPE ou d'une SICAV d'actionnariat salarié. » (FAS, 2006, p. 43). Ces deux définitions de l'AS et de l'actionnaire salarié sont très marquées par les contextes respectifs, mais montrent tout de même que l'AS est un concept large qui regroupe des réalités très différentes. En termes managériaux, les différences peuvent être également très importantes.

Plusieurs paramètres peuvent varier entre les divers systèmes d'AS, et les diverses législations prévues selon les pays peuvent rendre les conditions pratiques très différentes.

Les principales variables sont les suivantes :

L'acquisition des titres. Les actions peuvent être acquises par les salariés au cours du marché ou, comme c'est le cas le plus souvent, à un cours décoté. La source d'argent peut être le capital des salariés, des primes d'intéressement à la performance ou de participation aux bénéfices, des abondements de l'entreprise et/ou un emprunt comme c'est le cas pour le ESOP.

Le caractère direct ou indirect de la propriété. Il existe une différence importante entre ce que l'on appelle *l'actionnariat direct*, dans lequel le salarié est directement propriétaire des actions de son entreprise, et l'actionnariat indirect, dans leguel c'est une autre entité (l' ESOP ou le FCPE en France) qui est propriétaire des titres pour le compte des salariés. Cette distinction peut avoir des implications importantes, notamment au niveau de l'exercice du droit de vote.

La Liquidité et la Stabilité des Actions. Il existe divers régimes concernant la possibilité de revendre les actions : celles que l'on peut revendre facilement sont plus liquides mais il peut en résulter une instabilité de l'AS. Au niveau international, on a pu observer des formes instables d'AS aux Etats-Unis ou parmi les entreprises privatisées dans l'Union Européenne, et des formes stables d'AS avec par exemple, les coopératives de travailleurs en Espagne.

La Part de Salariés qui sont Actionnaires. Il peut en effet y avoir des cas extrêmes, avec d'un côté des entreprises dans lesquelles tous les salariés sont actionnaires et d'autres où seuls les dirigeants ou l'encadrement supérieur possèdent des actions.

La Part de Capital détenue par les Salariés. Il s'agit également d'un paramètre fondamental. Il est clair que le cas de l'entreprise détenue à 100% ou majoritairement par ses salariés est totalement différent de l'entreprise multinationale qui a mis en place un plan d'AS et dont quelques pourcent seulement du capital sont détenus par les salariés.

Diverses typologies de l'AS ont été proposées dans la littérature. Ben-Ner et Jones, par exemple, proposent une taxinomie basée sur deux dimensions : les droits des salariés sur les bénéfices d'une part et sur la prise de décision d'autre part (Ben-Ner & Jones, 1995, p.534). Seize types d'entreprises ressortent alors de la matrice, avec aux deux extrêmes l'entreprise conventionnelle dans laquelle les salariés n'ont aucun droit de propriété, et les coopératives de travailleurs dans lesquelles les salariés ont des droits au contrôle dominants et des droits majoritaires aux bénéfices.

Toscano, a pour sa part isolé trois principaux types d'AS: *L'actionnariat direct*, dans lequel les salariés détiennent personnellement et individuellement des actions de leur entreprise qui au demeurant, ont une structure très semblable à celle des entreprises traditionnelles, les *ESOPs*, dans lesquels les salariés détiennent indirectement des actions de leur entreprise et ne les acquièrent pas personnellement, et les *Coopératives de Travailleurs* dans lesquelles le fait d'être membre est fortement lié à la propriété de capital, et les salariés exercent un contrôle démocratique sur l'entreprise (Toscano, 1983, p.584).

Il est important de comprendre que l'AS est un concept qui embrasse des réalités très différentes positionnées sur un continuum qui va de la coopérative de travailleurs, à l'entreprise capitaliste classique dans laquelle une catégorie des salariés détient une part infime de capital. Il est alors évident que les implications de ces différentes formes d'AS seront très différentes.

Les entreprises multinationales qui souhaitent étendre leur offre d'AS à l'ensemble de leurs filiales étrangères se trouvent confrontées à un important challenge. Les divers pays dans lesquels elles opèrent peuvent en effet avoir des traditions et des législations différentes en termes d'AS. Nous allons illustrer rapidement ces différences dans six pays industrialisés.

1.3. L'Actionnariat Salarié dans le Monde.

Etant donné le positionnement international de notre étude, il est important d'analyser la manière dont l'AS est né et s'est développé dans les principaux pays industrialisés et les différentes formes qu'il a pu prendre. Cette étape est fondamentale pour notre volonté de développer un protocole de recherche qui puisse s'appliquer à des salariés travaillant dans divers pays. Conformément aux langues choisies pour notre étude quantitative, nous ne nous intéresserons qu'aux cas des Etats-Unis, du Royaume-Uni, de la France, de l'Italie, de la Belgique et de l'Espagne. Le cas de la France sera étudié plus en détail.

1.3.1. <u>L'Actionnariat Salarié en France.</u>

Les entreprises françaises ont développé une grande variété de formes de participation des salariés dont divers mécanismes d'AS. Cette diversité est le résultat d'un long processus historique qui reflète une tradition chez les gouvernements français de soutien des mécanismes de participation. Il s'agit en effet d'un thème qui a toujours été très consensuel entre gouvernements de gauche et de droite, même si les principales mesures ont souvent été développées par ces derniers. L'impulsion de cette tradition fut d'ailleurs donnée par le Général de Gaulle, qui parlait d'une « troisième voie » entre capitalisme et socialisme. Il en avait exposé les fondements lors d'une conférence de presse le 16 mai 1967 : « Dès lors que les gens se mettent ensemble pour une œuvre économique commune, (...) il s'agit que tous forment ensemble une société, une société où tous aient intérêt à son rendement et à son bon fonctionnement, et un intérêt direct. Cela implique que soit attribuée, de par la loi, à chacun une part de ce que l'affaire gagne et de ce qu'elle investit en elle-même grâce à ses gains. Cela implique aussi que tous soient informés d'une manière suffisante de la marche de l'entreprise et puissent, par des représentants qu'ils auront tous nommés librement, participer à la société et à ses conseils pour y faire valoir leurs intérêts, leurs points de vue et leurs propositions. »

Ces principes ont été suivis d'un ensemble de mesures législatives favorables à la participation financière des salariés, et que les gouvernements successifs n'ont cessé d'améliorer et de renforcer. L'AS est ainsi en pleine expansion en France, le nombre d'actionnaires salariés aurait triplé depuis 1998, passant de 700 000 à plus de 2,3 millions aujourd'hui (FAS, 2006, p.148).

L'Evolution du Cadre Juridique Français.

L'ordonnance du 7 janvier 1959 a institué un régime facultatif d'intéressement des salariés accompagné d'exonérations fiscales pour l'employeur. Ce dispositif a été ensuite complété par les deux ordonnances du 17 août 1967, l'une relative à la participation des salariés aux fruits de l'expansion, c'est-à-dire à l'association des salariés au développement de l'entreprise par la distribution différée d'une partie des résultats, l'autre encourageant la mise en place de plans d'épargne d'entreprise sous forme de SICAV ou de fonds communs de placement afin d'encourager l'épargne individuelle. Le mécanisme des options de souscriptions d'actions, inspiré des « stocks options plans » américains, a été introduit par la loi du 31 décembre 1970. Il permettait à des salariés, en pratique essentiellement à des cadres, de souscrire ou d'acheter des actions de la société qui les emploie dans des conditions avantageuses. L'assouplissement ultérieur du régime de ces options et l'accroissement de leur attrait fiscal a conduit à leur spectaculaire développement alors qu'elles n'avaient rencontré à l'origine qu'un succès modéré. La loi n° 73-1322 du 27 décembre 1973 a eu pour objet de proposer aux salariés l'achat, à des conditions avantageuses, des actions de leur société, en bourse ou bien à l'occasion d'une augmentation de capital qui leur serait réservée. Selon ce régime, la libération des actions peut s'opérer par des prélèvements égaux et réguliers sur les salaires de ceux qui les ont souscrits, la société pouvant compléter ces versements par un abondement. Ce dispositif, plus simple que celui des options de souscription d'actions, n'a rencontré qu'un succès modeste. Bien qu'assorti de conditions fiscales favorables, il n'a pas en effet été jugé suffisamment incitatif. La loi du 24 octobre 1980, tirant les leçons du texte précédent, avait organisé à titre exceptionnel, dans les sociétés en situation financière saine, la possibilité d'une distribution gratuite d'actions aux salariés. Des actions de la société pouvaient leur être attribuées sans que ceux-ci aient à manifester particulièrement leur intention de s'associer et ce dans la limite de 3 % du capital social. Moins de 350 sociétés, essentiellement des sociétés cotées, ont saisi cette opportunité. La possibilité de distribution gratuite d'actions s'est arrêtée le 31 décembre 1982. En revanche, les premières privatisations qui se sont déroulées de 1986 à 1988 ont constitué une étape essentielle dans l'association de chacun aux fruits de l'économie, en répondant à une véritable attente des Français, concrétisée dans la multiplicité des petits porteurs. L'actionnariat populaire est depuis devenu une composante de notre économie sur laquelle aucun Gouvernement n'est jamais revenu. Les privatisations, que ce soit les opérations initiales découlant des les lois du 2 juillet et du 6 août 1986 ou bien celles qui se sont déroulées depuis, ont fait la preuve de la volonté que pouvaient avoir les salariés d'une entreprise d'être associés au capital social de celle-ci, c'est-à-dire de devenir parties

prenantes de leurs efforts. Les salariés des entreprises privatisées ont en effet massivement répondu à l'offre qui leur réservait 10 % des titres mis sur le marché en leur offrant un rabais de 20 % (Loi du 6 août 1986). L'ordonnance n° 86-1134 du 21 octobre 1986 relative à l'intéressement et à la participation des salariés aux résultats des entreprises et à l'actionnariat des salariés, qui a refondu l'ensemble des dispositifs de participation financière, a constitué l'aboutissement de ces initiatives. Ont notamment été renforcés les avantages du plan d'épargne d'entreprise, conçu comme le support privilégié de l'utilisation des fonds issus de la participation et donc de l'épargne salariale. Elle s'est accompagnée d'une deuxième ordonnance n° 88-1135 du 21 octobre 1986 ouvrant la faculté d'élire des représentants des salariés au conseil d'administration ou au conseil de surveillance. Une nouvelle étape a été marquée par la loi du 25 juillet 1994 relative à l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise qui avait été précédé d'un rapport de mission élaboré par M. Jacques Godfrain. L'objectif du renforcement de la participation y a été traduit par des mesures tendant à mieux assurer la présence des salariés dans les organes de gestion en créant un lien spécifique, en faveur des actionnaires salariés, entre participation au capital et participation à la gestion. Les salariés actionnaires, dès lors qu'ils réunissent plus de 5 % du capital, ont la possibilité de voir posée à l'assemblée générale des actionnaires la question de la modification des statuts afin d'assurer leur représentation dans les organes de gestions. Parallèlement, les interventions législatives pour inciter les salariés à participer au capital de leur société se sont multipliées. L'année 1994 a également été celle de la création du Conseil Supérieur de la Participation (CSP), qui témoigne de l'importance de la question pour le gouvernement. Les principales missions du CSP sont de veiller au respect dans les entreprises françaises de la mise en place des systèmes de participation financière et à la gestion pour les salariés, de coordonner toutes les initiatives menant à leur extension et de rédiger chaque année un rapport destiné au Premier Ministre et au Parlement afin de les informer des questions liées à la participation. La loi du 4 mai 2004 a restreint les possibilités de mise en place des PEE unilatéralement par l'employeur. Elle stipule en effet que « lorsque l'entreprise comporte au moins un délégué syndical ou est dotée d'un Comité d'Entreprise, le PEE doit être négocié avec le personnel. Si au terme de la négociation, aucun accord n'a été conclu, il est établi un procès verbal de désaccord dans lequel sont consignés en leur dernier état, les propositions respectives des parties et les mesures que l'employeur entend appliquer unilatéralement ». La loi Breton du 26 juillet 2005, pour la « confiance et la modernisation de l'économie" a autorisé le déblocage exceptionnel de la participation versée en 2005, au titre du dernier exercice clos. Dans le prolongement du rapport de mission « Une ambition : la participation pour tous » du 29 septembre 2005 établi par les députés François Cornut-Gentille et Jacques Godfrain, le Conseil Supérieur de la Participation est appelé à examiner un avant projet de loi pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié, préparé par le ministre Jean-Louis Borloo, ministre de l'Emploi, de la Cohésion Sociale et du Logement, Gérard Larcher, ministre délégué à l'emploi, au travail et à l'insertion professionnelle des jeunes et Thierry Breton, ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie. L'enjeu consiste à permettre à tous les salariés, en particulier ceux des sociétés non cotées ou de petite taille, d'accéder à une forme ou une autre de participation, au travers de principes novateurs. Parmi les principales mesures présentées, il a été question de faciliter l'accès facilité au capital et une meilleure association aux résultats de l'entreprise, d'étendre le périmètre de l'intéressement aux « projets d'entreprise », ou encore d'encourager la reprise d'entreprises par les salariés.

Un dernier projet de loi « pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié », a été présenté à l'Assemblée Nationale le 21 juin 2006 par Messieurs Jean Louis Borloo et Thierry Breton, et a été adopté par l'Assemblée nationale, le 11 octobre 2006. Il ne prévoit pas de grands changements mais plutôt des aménagements et des améliorations des textes passés. La seule nouveauté nous a semblé être la création d'un « dividende du travail » que les entreprises seront encouragées, par des incitations fiscales, à distribuer à leurs salariés sous la forme d'actions gratuites ou de suppléments de participation ou d'intéressement. Les actions gratuites seront déduites de la base imposable des entreprises à la condition qu'elles soient distribuées à l'ensemble du personnel. Ces actions pourront être versées sur un « plan d'épargne entreprise » (PEE). La participation des salariés à la gestion de l'entreprise devrait également être renforcée. Cependant, l'article 15 du projet de loi, se contente de stipuler que « les salariés d'une société cotée, en bourse pourront en effet disposer de représentants au conseil d'administration dès lors qu'ils possèderont plus de 3% du capital », ce qui était déjà le cas auparavant. L'article 20 enfin, prévoit de faciliter pour les entreprises françaises l'attribution d'actions gratuites dans le cadre de plans mondiaux en permettant à l'assemblée générale des actionnaires de supprimer ou de réduire, le cas échéant, le délai minimum de conservation des actions (deux ans) à condition de porter celui d'acquisition à quatre ans (au lieu de deux) au minimum.

Dans l'ensemble, nous avons pu constater que le législateur français a été particulièrement actif concernant l'AS avec un souci permanent de facilitation de l'accès à l'AS tant pour les salariés et les entreprises. Il semble cependant que la question de la participation des salariés à

la gouvernance des entreprises reste un sujet sur lequel il ne souhaite pas intervenir de manière importante.

Les Formes d'Actionnariat Salarié en France.

L'AS en France, est le plus souvent géré dans le cadre de Plans d'Epargne Salariale (PES), qui sont des systèmes collectifs d'épargne proposés par les entreprises et qui permettent à tous les salariés de se constituer une épargne investie en valeurs mobilières, dans un cadre fiscal favorable. La création de ces plans n'est pas obligatoire et se réalise à l'initiative des chefs d'entreprise avec négociation avec les partenaires sociaux. Il existe 3 types de PES: Les Plans d'Epargne d'Entreprise (PEE) et les Plans d'Epargne Groupe (PEG), les Plans d'Epargne Interentreprises (PEI) et les Plans d'Epargne Retraite Collectifs (PERCO). L'AS est géré le plus souvent au sein d'un PEE ou d'un PEG. Le PEG est un type de plan semblable au PEE, mais qui s'adresse aux salariés de toutes les sociétés qui appartiennent à un même groupe consolidé. L'AS peut être direct ou indirect et le PEE peut recevoir divers types de versements : certains peuvent être réguliers, d'autres sont plutôt exceptionnels, c'est ce qu'on appelle les opérations d'Actionnariat Salarié.

AS Direct vs. AS Indirect.

Dans l'actionnariat direct, le salarié détient des actions de son entreprise dans un compte nominatif au sein du PEE, alors que dans sa forme indirecte, le salarié possède des parts de FCPE. Ces fonds peuvent être diversifiés, ils relèvent alors de l'Article L214-39 et sont composés à moins de 10 % d'actions de la même entreprise pour les FCPE diversifiés à proprement parler, et entre 10 et 33% d'actions de l'entreprise émettrice pour les FCPE d'actionnariat salarié diversifiés. Les FCPE d'Actionnariat Salarié, relèvent quant à eux de l'Article L214-40, et sont composés à plus d'un tiers d'actions de l'entreprise émettrice. Ce sont les salariés qui choisissent le ou les fonds dans lesquelles ils souhaitent investir. Le fonctionnement de ces fonds est défini par un règlement qui en fixe les modalités, les orientations de la politique de placement et les responsabilités du gérant et du dépositaire. Pour contrôler le bon fonctionnement du fonds, la loi a prévu la création d'un Conseil de Surveillance (CS). Celui-ci est chargé de contrôler la gestion du fonds par le gérant qui est une banque commerciale. Il peut prendre toutes les décisions qu'il estime nécessaires pour protéger les droits des salariés, pouvant même aller jusqu'à changer la société de gestion. C'est enfin le CS qui porte les voix des détenteurs de parts lors des votes en Assemblée

Générale. Il est possible néanmoins dans certains cas, de laisser le droit de vote aux porteurs de parts. On retrouve cette option chez Sanofi-Aventis par exemple, mais il est assez rare.

La composition des CS est paritaire : il s'agit pour moitié de salariés représentant les porteurs de parts et étant eux-mêmes détenteurs de parts, et pour moitié de représentants de l'entreprise. Le Président du CS doit par contre être choisi parmi les représentants des salariés. Il existe deux principaux moyens pour désigner les membres des CS. Ils peuvent tout d'abord être élus par les porteurs de parts à raison d'une voix pour chaque part détenue mais dans certains cas, les membres peuvent être désignés directement par les syndicats ou les Comités d'Entreprise pour la partie salariés et par la direction pour ses représentants. La forme indirecte de l'AS peut également prendre la forme de SICAV d'Actionnariat Salarié, mais ce cas est largement moins courant que les FCPE. Nous n'allons donc pas nous y attarder davantage.

Outre les sources régulières de l'AS, il existe des cas ponctuels dans lesquels des actions de l'entreprise sont offertes aux salariés à des conditions préférentielles.

Il s'agit des opérations de privatisation et des opérations d'Actionnariat Salarié.

Les Sources Régulières de l'AS.

Les premiers types de versements dans le PEE sont réguliers en ce qu'ils peuvent être réalisés chaque année sans qu'une décision de l'entreprise doive être prise. Ces versements peuvent avoir différentes sources.

Les *versements volontaires des salariés*. Les Plans d'Epargne Salariale peuvent donner la possibilité aux salariés d'effectuer des versements volontaires en franchise d'impôt sur les plus-values. En revanche, ces versements ne bénéficient pas de déduction ou de réduction d'impôt. Le montant annuel des sommes versées (versements volontaires + Intéressement) à l'ensemble des Plans d'Epargne Salariale ne peut excéder le quart de la rémunération annuelle brute de l'exercice de référence.

Les *primes d'intéressement*. L'Intéressement est un système facultatif de participation financière des salariés à la performance, qui a été institué en 1959. Un « Accord d'Intéressement » doit au préalable être conclu entre l'entreprise et ses salariés. Il a une durée de trois ans et précise notamment les objectifs et les modalités de calcul des primes. Près de trois millions de salariés en France bénéficient de ce système. Les primes sont versées chaque année si les objectifs choisis sont réalisés. En général, l'intéressement est un système qui s'adresse à l'ensemble des salariés mais il est possible d'exiger un minimum d'ancienneté qui

ne peut toutefois dépasser les trois mois. Les primes d'intéressement sont normalement soumises à l'impôt sur le revenu, sauf si les salariés décident de les verser sur un PEE; les sommes sont alors indisponibles pendant cinq ans. Ceci explique pourquoi la plupart des entreprises mettent en place en même temps un accord d'intéressement et un PEE.

Les Primes de Participation. La Participation des Salariés aux résultats de l'entreprise est obligatoire en France pour toute entreprise de plus de 50 salariés ayant réalisé un bénéfice au cours de l'année précédente. Les primes de participation varient en fonction des résultats annuels de l'entreprise. Le montant global de la fraction des bénéfices à répartir est appelé « Réserve Spéciale de Participation (RSP)». Une règle légale de calcul détermine le montant de la RSP. Cette enveloppe représente une partie du résultat net de l'entreprise. La répartition de cette RSP est faite auprès de tous les salariés de l'entreprise, sous réserve qu'ils aient une ancienneté minimale (mais cette condition est plafonnée à 3 mois). La prime de participation peut être soit uniforme pour tous les salariés, soit proportionnelle au salaire, soit proportionnelle à la durée de présence au cours de l'exercice, soit mixte, c'est à dire proportionnelle au salaire et à la durée de présence. A la différence des primes d'intéressement que les salariés peuvent décider d'encaisser en numéraire, les primes de participation doivent être obligatoirement investies en valeurs mobilières, selon les possibilités prévues par l'accord d'entreprise. Cet investissement peut être effectué en actions de l'entreprise, en parts de SICAV ou de Fonds Communs de Placement d'Entreprise (FCPE), dans le cadre d'un PES, ou versé sur un compte courant bloqué de l'entreprise.

L'Abondement de l'Entreprise. L'entreprise peut ajouter un versement complémentaire appelé abondement, qui vient s'ajouter aux versements ci-dessus. Il est limité à 2300€ par an et par salarié, et ne peut dépasser le triple de la contribution du salarié.

Les Transferts entre Plans. Un transfert est « une opération par laquelle un bénéficiaire d'un compte épargne salariale dans un plan, enlève des avoirs de ce compte pour les envoyer sur un autre compte dans un autre plan, sans demander le remboursement de ces avoirs, c'est à dire sans que ceux-ci passent par son compte bancaire et sans que l'éventuelle plus-value soit soumise aux contributions sociales. » (FAS, 2006, p.95). Les salariés ont la possibilité de transférer des avoirs d'une entreprise à une autre lorsqu'ils quittent leur entreprise d'origine, mais peuvent également réaliser des transferts au sein de la même entreprise. Le salarié peut par exemple effectuer des arbitrages entre ses avoirs disponibles sur divers FCPE. Le cas qui nous intéresse plus particulièrement concerne l'arbitrage qui peut être effectué entre FCPE d'Actionnariat Salarié et FCPE diversifiés, par lequel le salarié peut signifier son attitude visà-vis des actions de son entreprise. Dans le cadre des PEE et PEG, les avoirs sont bloqués

pour une durée minimale légale de 5 ans. Après l'échéance, les salariés peuvent laisser leurs avoirs dans le plan pendant la durée qui leur convient. Il est important de noter que la loi prévoit des cas de déblocage anticipé. Nous pouvons citer par exemple le mariage, la naissance d'un troisième enfant, ou la cessation du contrat de travail.

Les Sources Ponctuelles d'Actionnariat Salarié.

Les opérations les plus ponctuelles d'AS sont pas définition les privatisations. Lors des privatisations avec vente des titres de l'Etat sur le marché boursier, la Loi prévoit que 10% des titres concernés doivent être offerts en priorité aux salariés de l'entreprise, avec un rabais maximum de 20%. En contrepartie, les titres sont incessibles pendant 2 ans. Il est également possible d'offrir des actions gratuites aux salariés, dans la proportion maximum d'une action gratuite pour une achetée. Lors des opérations de privatisation, on retrouve les diverses possibilités de gestion de l'AS, avec la possibilité de souscrire des actions en direct ou dans le cadre d'un plan d'épargne salariale. Si la souscription se fait dans le cadre d'un PEE, le salarié peut bénéficier d'un abondement et de la prise en charge des frais de gestion, en plus des conditions favorables liées à la privatisation. Lorsque les titres sont souscrits en direct, deux cas sont possibles : soit le salarié ne bénéficie d'aucun rabais mais il peut vendre les titres quand il le souhaite, soit il bénéficie d'un rabais, mais les titres sont incessibles pendant deux ans. Le salarié peut aussi, dans ce dernier cas, détenir ses actions « au porteur » et les gérer directement, il paye alors les frais de gestion. Il peut également demander à son entreprise d'inscrire les titres « au nominatif » de la société et ne supportera alors aucun frais de gestion (nominatif pur) ou peu de frais (nominatif administré).

Outre le cas des privatisations, une source importante de l'AS concerne des opérations plus ou moins ponctuelles par lesquelles les entreprises proposent à leurs salariés d'acheter des actions à des conditions préférentielles : on les appelle les « opérations d'actionnariat salarié ». Ces opérations sont possibles dans le cadre de PEE ou de PEG existants, et peuvent concerner des actions souscrites en direct, ou des supports indirects comme les parts de FCPE ou de SICAV d'actionnariat salarié. Les titres qui sont offerts aux salariés proviennent souvent d'une augmentation de capital qui leur est réservée, mais il peut s'agir également d'actions rachetées sur le marché si l'entreprise ne cherche pas à augmenter ses fonds propres ou si elle ne souhaite pas faire subir une dilution à ses actionnaires. Le salarié bénéficie d'une décote sur le cours de référence qui peut prendre la forme d'un rabais ou d'un rabais avec actions gratuites. Il peut également bénéficier d'un abondement de la part de l'entreprise,

également sous forme monétaire ou de titres gratuits. La récurrence des opérations d'AS diffère selon les entreprises ; certaines en réalisent tous les ans, alors que d'autres préfèrent y attribuer un caractère exceptionnel. Nous aborderons ces questions plus en détail dans la phase qualitative de ce travail.

Une autre source d'actionnariat salarié qu'il est important de mentionner, concerne les offres dites à « effet de levier ». En France, les premières offres de ce type ont été mises en place chez Rhône Poulenc en 1993 et ont été suivies dans la foulée par celle de Total en 1994. Une opération à effet de levier se réalise au sein d'un PEE ou d'un PEG. Un système de prêt permet aux salariés de multiplier leur investissement : ce prêt n'est pas soumis à intérêt et les remboursements se réalisent automatiquement à l'échéance. Le salarié effectue donc un apport personnel qui bénéficie des conditions favorables de tout versement dans un PEE. Le prêt est généralement égal à 9 fois le montant apporté par le salarié. Le montant total est placé dans un FCPE qui va acquérir des actions de son entreprise avec une décote, pour le compte du souscripteur. Le FCPE a une durée de 5 ans pendant lesquels les fonds sont bloqués. Le montant total investi (c'est à dire l'apport personnel + le prêt) est plafonné à 25% de la rémunération du salarié. Avec l'offre à effet de levier, le salarié est assuré de récupérer à l'échéance au moins la somme qu'il a lui-même investie. En cas de hausse du titre, le salarié récupère cette somme majorée d'un certain taux d'intérêt, ainsi qu'un pourcentage de la plusvalue réalisée. En cas de baisse du titre, le salarié récupère sa mise initiale, majorée d'un certain taux d'intérêt. Le salarié peut enfin décider d'encaisser les fonds ou de les réinvestir dans le PEE, ils restent alors disponibles à tout moment. L'entreprise qui a réalisé le prêt se rémunère quant à elle sur la décote, l'éventuel abondement, et une part de la plus value réalisée le cas échant.

Une dernière possibilité plus récente doit être mentionnée. L'article 83 de la loi de finance pour 2005, permet aux sociétés d'attribuer aux salariés des actions gratuites. Il s'agit d'actions qui sont ensuite détenues en direct et qui ne font pas partie du PEE ou du PEG. Une autre différence avec les autres sources d'AS, est que l'assemblée générale extraordinaire peut décider de limiter l'attribution des actions gratuites à certaines catégories de salariés, alors que les autres sources d'AS sont généralement offertes à l'ensemble du personnel. La nouvelle loi sur l'actionnariat salarié dont nous avons parlé précédemment, propose en revanche la mise en place d'un système d'actions gratuites mais pour l'ensemble des salariés.

Il n'existe pas de statistiques officielles sur la pratique de l'AS en France, Selon une étude réalisée par Dondi en 1994, l'AS concernerait davantage les grandes entreprises et 80% des

entreprises développaient l'AS à partir de la participation alors que plus d'un tiers utilisait différentes formules (Dondi, 1994, p.59).

Pour conclure, nous pouvons dire que la France est sans doute l'un des pays dans lequel les pouvoirs publics ont le plus cherché à développer la participation financière et l'AS. Les avantages fiscaux consentis et la possibilité pour les salariés d'investir les primes d'intéressement et de participation en actions de l'entreprise à des conditions favorables, font que la pratique s'est fortement développée. Elle touche par contre principalement les grandes entreprises. D'ailleurs les privatisations des grandes entreprises publiques ont été un important catalyseur de l'AS. La plupart des grands groupes français offrent donc des plans d'AS à leurs salariés dont la majorité sont actionnaires. En ce qui concerne le pourcentage de capital détenu par les salariés dans ces groupes, on retrouve des situations très hétérogènes. Certaines entreprises comme Total, ont une capitalisation boursière énorme ce qui rend difficile l'atteinte par les actionnaires salariés de niveaux de capital significatifs. En juillet 2005, Air France était tout de même détenue à 16% par ses salariés, Bouygues à hauteur de 9,3%, Saint-Gobain à 7% et la Société Générale à 7,25%.

1.3.2. L'Actionnariat Salarié en Belgique.

En Belgique, l'AS est très peu développé en comparaison des autres pays d'Europe de l'Ouest. Ce phénomène a été expliqué par un faible soutien des gouvernements, et pas une attitude négative des partenaires sociaux (Van Den Bulcke, 1995, p.29). La campagne organisée en 1998 par 60 des principales entreprises Belges pour pousser le gouvernement à légiférer en faveur de la participation financière, n'a pas eu l'impact espéré (Blanpain, 2001, p.2). La législation sur l'AS date du début des années 80. Une première loi de 1983 et complétée en 1997, a consenti un avantage fiscal pour les employés achetant des actions de leur entreprise avec un plafond de 545,36€. De plus, les sociétés ont pu émettre des actions réservées au personnel avec une décote maximale de 20% lors d'augmentations de capital. Mais ne n'est qu'avec la loi du 29 mars 2001 que le gouvernement Belge a introduit des schémas proches de ce qui existe en France sur la Participation et l'AS. Il s'est d'ailleurs inspiré des principes des deux rapports Pepper de la Commision Européenne. Les modalités pratiques ont été fixées par un Décret Royal du 19 décembre 2001, qui régit les formules de participation de bénéfices et de participation au capital. La loi contient les principes suivants :

- les plans doivent être introduits pour l'ensemble de l'entreprise ;

- ils doivent être instaurés sur une base volontaire ;

- ils doivent résulter d'une négociation entre le management et les partenaires sociaux ;

- la participation financière doit se baser sur une formule prédéterminée ;

- elle ne doit par remplacer la rémunération des salariés mais doit en être un

complément.

Le régime fiscal est favorable surtout en ce qui concerne la participation au capital car on a

voulu tenir compte du risque supérieur supporté par les salariés avec l'AS. De plus, les actions

créent une fidélisation supérieure des salariés : elles ont en effet une durée d'indisponibilité

qui va de 2 à 5 ans qui est déterminée après concertation des salariés.

Les différents types d'AS existant en Belgique sont les suivants :

Les Augmentations de Capital Réservées.

Après la loi de 1983, certaines entreprises Belges, au moment de leur cotation en bourse ou

lors d'augmentation de capital, ont commencé à réserver une partie des titres aux salariés, à

un prix décoté. En contrepartie de cet escompte et d'avantages fiscaux, les salariés ne peuvent

pas revendre les titres pendant une période de 5 ans. La décote est exonérée d'impôt sur le

revenu et de charges sociales.

L'Acquisition d'Actions Existantes.

Certaines entreprises offrent à leurs salariés la possibilité d'acheter des actions existantes de

l'entreprise à un prix décoté. Ces actions sont souvent achetées par l'entreprise sur le marché

pour les salariés. Le code des sociétés Belge limite cependant cette faculté à 10% du capital

de l'entreprise.

Les Distributions d'Actions Gratuites.

Certaines entreprises attribuent gratuitement des actions nouvelles ou existantes à leur

personnel. Dans ce cas, la valeur des actions est imposable pour les salariés.

Les Plans d'Epargne en Actions.

Ce type de plan offre aux salariés l'opportunité d'investir une partie de leur salaire en actions

de leur entreprise. Ces versements sont abondés à parité par l'entreprise mais ne sont pas très

intéressants au niveau fiscal. Ils peuvent être organisés sous forme individuelle ou collective :

35

dans le deuxième cas, un fonds d'investissement ou une association sont crées et ce sont ces entités qui représentent les actionnaires salariés à l'assemblée générale (Van Den Bulcke, 1995, pp.36-38).

Le dispositif dit Monory Bis.

Il s'agit du mécanisme le plus récent et qui semble être de plus en plus utilisé. Il permet l'acquisition spontanée par les salariés d'action de leur entreprise. Ce dispositif bénéficie d'un régime fiscal favorable mais complexe (Guillaume, 2006, p.46).

En conclusion, nous pouvons dire que pendant longtemps le manque d'un cadre légal et l'hostilité des partenaires sociaux ont certainement freiné le développement de l'AS en Belgique. Cela a par contre développé la créativité des entreprises dans la mise en place de plans d'AS *ad hoc*, c'est à dire bien adaptés à leurs besoins. Les systèmes les plus utilisés restent tout de même l'augmentation de capital avec une partie réservée aux salariés et les acquisitions spontanées. Depuis la loi de 2001, la Belgique s'est enfin dotée d'un cadre légal et fiscal favorable à la participation financière et à l'AS. Nous verrons également dans la partie exploratoire de ce travail, que les syndicats semblent être de moins en moins hostiles : les conditions d'un développement de l'AS en Belgique semblent être finalement réunies.

1.3.3. L'Actionnariat Salarié au Royaume-Uni.

Le Royaume-Uni a une grande tradition de participation financière des salariés. Les premiers plans d'intéressement (*profit sharing*) datent de la deuxième moitié du dix neuvième siècle, alors que les premiers plans d'AS datent des années 30. Le réel intérêt pour la participation financière des salariés au Royaume-Uni, trouve cependant son origine dans les années 70. Depuis 1978, diverses dispositions légales ont accordé des avantages fiscaux aux régimes de participation aux bénéfices et d' l'AS agrées. La plupart des mesures légales en faveur de l'AS ont été développées sous les gouvernements conservateurs de Margaret Thatcher en 1979 et de John Major en 1991. En 1980, ont été introduits des systèmes d'options sur actions fondés sur des plans d'épargne appelés SAYE « Save As You Earn ».

Les ESOPs sont apparus à la fin des années 80. La loi de finance de 1995 a élargi les critères d'éligibilité aux systèmes de participation aux bénéfices ainsi que les avantages fiscaux. Outre divers régimes de participation aux bénéfices, il existe divers systèmes d'AS dits « agrées ».

Ceux-ci sont accompagnés d'avantages importants : ils permettent par exemple aux salariés de recevoir des actions de leur entreprise à titre gratuit ou avec une décote avec une exonération totale d'impôt sur le revenu. En 1999, deux nouveaux plans d'AS ont été introduits dans la législation Britannique : le EMI – Enterprise Management Incentive, et le All Employees Share Ownership Plan. Le EMI introduit des avantages fiscaux sur l'octroi de stock options. L'objectif était d'aider les personnes qui quittaient un emploi stable pour intégrer des start-up. Le All Employees Share Ownership Plan a été lui introduit pour encourager les entreprises à promouvoir un AS à base large. Les employeurs se sont vus octroyer le droit de donner des actions gratuites aux salariés dans la limite de 3000 £ par an. Chaque salarié doit par contre bénéficier de l'offre dans les mêmes termes, c'est à dire que le nombre d'actions offertes peut être lié par exemple à la performance individuelle ou de l'équipe. Il est ensuite possible de conclure un engagement entre salariés et employeurs par lequel les premiers peuvent investir une somme maximale de 1500£ par an en actions de l'entreprise. Celle-ci peut abonder ces sommes en actions. Lorsque les conditions du Finance Act 2000 sont remplies, la part de salaire investie en actions ainsi que l'abondement de l'entreprise, sont exempts d'impôt sur le revenu. Enfin, l'ensemble des actions détenues par les salariés dans le cadre de ce plan est détenu dans un fonds.

Les entreprises ont le choix au Royaume-Uni, entre quatre plans d'actions agréés par l'administration fiscale qui offrent des avantages fiscaux, et des plans non agrées, qui n'offrent pas ces avantages mais qui sont plus flexibles quant à la conception et à la mise en œuvre, ce qui leur permet de se créer des plans sur mesure.

Les principaux plans sont les suivants :

Les Plans « Save As You Earn » (SAYE).

Ils ont été introduits dans la loi de finance de 1980. Les salariés reçoivent des options pour acheter des actions à un cours fixé d'avance qui peut être décoté jusqu'à 20% par rapport au cours du moment. L'échéance est à 3,5 ou 7 ans. Les salariés qui souhaitent participer, payent des cotisations fixes mensuelles pendant 5 ans dans le cadre du plan d'épargne SAYE. A l'échéance, cette épargne peut être utilisée pour lever les options ou peut-être encaissée en numéraire avec le bénéfice d'intérêts ou de primes exonérées d'impôt. La loi de finance de 1991 a augmenté le montant de l'épargne mensuelle maximale de 150 à 250 GBP. L'intérêt de l'épargne est exempt d'impôt, de même que toute plus-value réalisée sur l'exercice des options. Par contre, pour pousser les salariés à garder les actions, les plus-values liées à la

vente des actions sont imposables lorsque les gains annuels dépassent 6000 GBP. (Poutsma, 2002, pp.93-94). Selon Proshare², il y aurait actuellement 1300 de ces plans au Royaume-Uni pour environ 2 millions et demi de participants, et il s'agirait du plan d'AS le plus couramment utilisé.

Le « Share Incentive Plan » (SIP).

Le SIP a été introduit dans le Finance Act en 2000. Il permet aux entreprises de choisir une combinaison de trois formules : des attributions gratuites dans la limite de 3000£ par an, les achats d'actions dans la limite de 1500£ annuels ou 10% du salaire, et un abondement de l'entreprise limité à 2 actions pour une achetée. L'avantage fiscal consenti, c'est à dire une exonération d'impôt sur le revenu et de charges sociales, est soumis à une période de blocage de 3 à 5 ans sauf pour l'achat d'actions sans abondement.

Les "Employee Share Ownership Plans" (ESOPs)

Un ESOP est un plan qui utilise un trust de salariés en parallèle d'un ou plusieurs systèmes d'AS. En pratique, une entreprise crée un trust ou fonds qui peut soit emprunter soit recevoir de l'argent de l'entreprise pour acheter ses propres actions sur le marché ou suite à une augmentation de capital. Le trust transfère ensuite les actions aux salariés à travers un plan d'AS.

Pendleton (2001, p.20), explique l'émergence et le développement des ESOPs au Royaume Uni, par un ensemble de « conjonctures favorables ». Il s'agit tout d'abord, dans les années 80 et 90, des mesures juridiques mises en place et de l'existence d'un fort courant idéologique en faveur de la propriété individuelle d'actions. La mise en place d'ESOPs a également été, selon l'auteur, une réaction de défense contre un certain nombre de menaces auxquelles les entreprises devaient faire face, comme les restructurations qui pouvaient avoir un coût social important. Dans ce contexte, l'ESOP a eu tendance à être préféré à d'autres formes organisationnelles comme les coopératives de travailleurs, dans lesquelles ces derniers doivent être fortement impliqués dans la gestion, et qui peuvent être considérées trop contraignantes par les propriétaires originaires.

² www.proshare.org

Pour conclure, nous pouvons dire que les plans d'AS se sont largement développés au Royaume Uni. Cependant, au contraire des coopératives de travailleurs, ils sont davantage considérés par les entreprises comme des éléments de rémunération flexible que comme un moyen d'attribuer un pouvoir de décision aux salariés.

1.3.4. L'Actionnariat Salarié en Italie.

Il nous a été difficile d'obtenir des informations sur l'AS en Italie, mais il nous a semblé que la pratique n'était pas très diffusée par rapport aux autres pays étudiés.

L'AS en Italie, a très longtemps été limité à quelques entreprises multinationales et aux cadres dirigeants de l'entreprise. Comme pour le cas français, l'AS a commencé à s'y développer avec des privatisations. Parallèlement, des systèmes de rémunérations à la performance d'inspiration Anglo-Saxonne ont conduit au développement d'offres de stock options. La participation financière des salariés est alors vue en Italie surtout comme un moyen de flexibiliser les rémunérations. L'une des raisons qui voient ce pays en retard par rapport à d'autres pays Européens est certainement le manque d'un effort législatif. Il n'existe pas en Italie, de cadre juridique qui encadre à proprement parler la participation financière des salariés. Au niveau fiscal, l'AS est régi par la loi de 1986 sur l'impôt sur le revenu ainsi que par un décret de 1999. Celui-ci a limité la possibilité de déduire les revenus correspondant à l'octroi d'actions décotées aux salariés. La volonté du législateur était en effet d'éliminer un phénomène courant de non imposition de ces revenus qui était rendu possible par l'absence de cadre juridique. Les salariés avaient en effet la possibilité de vendre immédiatement les actions acquises avec décote et n'étaient pas imposés sur la plus value réalisée. Le décret de 1999, maintient l'exonération fiscale des actions acquises par les salariés mais en la soumettant à diverses conditions. Il faut tout d'abord que l'offre d'AS soit faite à l'ensemble des salariés de l'entreprise. Un plafond de 2 065€ a également été fixé pour la valeur des actions qui échappent à l'imposition. Enfin, les actions ne doivent pas être revendues dans les 3 ans suivant l'acquisition.

Pour conclure, nous pouvons dire que l'une des caractéristiques de la participation financière en Italie, est sans doute l'importante variété des plans mis en place (Biagioli, 1995, p.89). Comme pour le cas de la Belgique, ceci s'explique certainement par la faiblesse de l'encadrement juridique.

1.3.5. L'Actionnariat Salarié en Espagne

A la différence de la France, l'Espagne a développé une législation mineure en faveur d'une participation financière basée sur l'actionnariat. La réforme du marché du travail de 1994 a été le principal vecteur de promotion de la participation des salariés aux bénéfices. En revanche, aucune ligne directrice n'a été donnée et la mise en œuvre pratique a été laissée à la négociation entre les entreprises et les partenaires sociaux. L'actionnariat salarié ne bénéficie d'un traitement fiscal avantageux que depuis 1996, mais rien n'est prévu pour la participation aux bénéfices en espèces. Les actions distribuées aux salariés par l'entreprise, à titre gratuit ou à un prix décoté, sont exemptées de l'impôt sur le revenu si elles sont conservées 3 ou 5 ans selon la valeur représentée.

L'AS en Espagne est surtout une affaire de petites entreprises. Les Coopératives de Travail (Cooperativas de Trabajo Asociado) et surtout les célèbres Sociedades Laborales (Sociétés de Travailleurs), sont très emblématiques de cette spécificité espagnole.

Les Cooperativas de Trabajo Asociado.

Elles sont très répandues en Espagne. Le principe est que la distribution des bénéfices entre les travailleurs est fonction du travail de chacun. Les salaires sont des avances sur la participation aux bénéfices et ne s'appellent pas salaires mais *anticipos societarios* (avances de l'entreprise). Les salariés non associés ont une relation commerciale avec l'entreprise et l'ensemble des heures travaillées par an par ces derniers ne peut dépasser 30% des heures effectuées par les associés. Ceci permet d'éviter que la coopérative ne dégénère en entreprise commerciale. La législation est très favorable au développement de ces coopératives même si chaque communauté autonome a des règlementations spécifiques. Au niveau fiscal, elles ne paient que 10% d'impôt sur les sociétés contre un taux normal de 35% et bénéficient également d'autres avantages. Le nombre de coopératives de travail a augmenté de 25% entre 1994 et 1998 et elles se concentrent surtout en Catalogne, en Andalousie et dans la région de Valence (Poutsma, 2002, p.89).

Les Sociedades Laborales.

Elles sont apparues en Espagne dans les années 60 mais elles ne bénéficiaient au départ d'aucune législation spécifique. Ce n'est qu'en 1986 qu'une loi est venue règlementer les sociétés de travailleurs. L'objectif était alors de faciliter le rachat d'entreprises en difficulté

par les salariés. Depuis 1997, en revanche, la loi considère ces sociétés d'une manière plus large c'est à dire comme une forme d'organisation d'entreprise générique.

La loi de 1997 a apporté une nouveauté importante, en permettant aux sociétés à responsabilité limitée (au sens large) de devenir des *Sociedades Laborales*. Il y a donc les *Sociedades Anónimas Laborales*, au capital minimal de 60 000€ et les *Sociedades Limitadas Laborales*, au capital minimum de 3000€. Ces sociétés doivent constituer un fonds de réserve par un versement annuel de 10% des bénéfices au maximum. Celles qui en versent au moins 25% bénéficient d'une exonération de 99% de l'impôt sur le transfert de capital.

On estime actuellement le nombre de sociedades laborales à 18 400, occupant 110 000 travailleurs. Il s'agit donc de très petites entreprises de six personnes en moyenne. Il s'en créé environ 1000 chaque semestre (Guillaume, 2006, p.49)

1.3.6. L'Actionnariat Salarié aux Etats-Unis.

Les Etats-Unis ont certainement été les pionniers en termes d'AS. Diverses formules ont été développées depuis trente ans et ont influencé les évolutions d'autres pays Anglo-Saxons. Comme le Général de Gaulle est considéré comme le père spirituel de l'AS en France, c'est le banquier Louis Kelso aux Etats-Unis, qui dans les années 50 a été l'auteur d'une théorie qui représente une troisième voie entre capitalisme et socialisme : l' « économie binaire ». Ce paradigme économique avait comme objectif d'éliminer la pauvreté dans le monde. Selon la théorie binaire, « lorsque la production devient de plus en plus capitalistique, la prospérité individuelle et une croissance soutenue, nécessitent une participation large des individus à la production, non seulement en tant que travailleurs, mais également en tant que propriétaires de capital productif. Ensuite, afin de permettre à la plupart des personnes de devenir productifs non seulement comme travailleurs, mais également comme propriétaire de capital, il est nécessaire d'ouvrir le système de la propriété privée à tous. » (Ashford, 1996, p.2). Les idées de Louis Kelso commencent à être mises en pratique dans les années 70, lorsque celui-ci arrive à convaincre le Sénateur Russell Long des bienfaits potentiel de l'AS.

Cette prise de conscience politique se traduisit concrètement dans l'Employee Retirement Income Security Act en 1974, qui donna un premier cadre juridique aux ESOPs, les fameux Employee Stock Ownership Plans. Mais ce n'est qu'à partir des Tax Reform Acts votés en 1984 et en 1986, et qui vont offrir d'importants avantages fiscaux, que le développement des ESOPs s'accélère. Dans le contexte américain où la retraite par distribution n'a pas la performance que l'on connaît en Europe, on comprend très bien que l'AS est d'abord conçu

comme un moyen pour les salariés d'épargner pour leur retraite. Les avantages fiscaux prévoient d'ailleurs des exonérations d'impôts si les salariés ne perçoivent pas les sommes épargnées avant celle-ci. Des cas de déblocage anticipé sont également prévus par la Loi.

Il existe 3 formes principales d'actionnariat salarié aux Etats-Unis :

Les ESOPs – Employee Stock Ownership Plans.

Dans les ESOPs, un fonds d'investissement (trust) agrée par l'administration fiscale, est crée par l'entreprise. Ce fonds a la possibilité de contracter des emprunts pour faire l'acquisition de titres de l'entreprise. L'emprunt est garanti par cette dernière et remboursé grâce à des ses versements. Au fur et à mesure du remboursement, les titres sont versés sur des comptes individuels pour chaque salarié participant à l'ESOP. Les contributions de l'entreprise sont fiscalement déductibles. L'ESOP permet donc aux salariés de détenir du capital de leur entreprise sans avoir à acheter eux-mêmes des actions. Ils les récupèrent au moment de la retraite, et ce n'est qu'à ce moment que leurs avoirs deviennent imposables. L'une des particularités des ESOPs, est qu'ils peuvent investir exclusivement en actions de leur entreprise et n'ont donc pas d'obligation de diversification. Ces caractéristiques en font le meilleur outil pour le développement d'un AS large, car il permet à tous les salariés, quels que soient leurs revenus, de devenir actionnaires voire de racheter l'intégralité de leur entreprise. Selon le National Center for Employee Ownership (NCEO³), de 1975 à 1996, le nombre d'ESOPs mis en place et des salariés bénéficiaires n'a cessé d'augmenter, passant de 1 600 plans et 250 000 personnes en 1975, à 10 500 plans et 8.7 millions de participants en 1996. Depuis, le nombre de plans continue à se développer alors que le nombre de participants augmente peu : ceci est la conséquence du développement des ESOPs dans des entreprises de plus petite taille. En 2004, on recensait quelque 11 500 ESOPs aux Etats-Unis employant dix millions de salariés. Enfin, la plupart des ESOPs sont mis en œuvre par des sociétés qui ne sont pas cotées en bourse (Guillaume, 2006, p.59)

Les Plans 401(k).

Ces plans ont pour nom l'article du code fédéral des impôts qui en régit le fonctionnement. Il s'agit actuellement de la source d'AS qui se développe le plus aux Etats-Unis. Les premiers

.

³ www.nceo.org

plans ont vu le jour en 1978, lorsque le Congrès donna la possibilité aux salariés d'effectuer des versements dans ces plans à partir de leur salaire avant que l'impôt sur le revenu ne soit dû mais après les charges sociales. Il s'agit en pratique de fonds d'investissement crées par les entreprises et dans lesquels les salariés peuvent placer une partie de leur salaire. Ces versements sont fiscalement déductibles pour les salariés et les éventuelles plus-values réalisées au moment de la revente des actions ne sont pas imposables. La plupart des entreprises versent un abondement qui représente entre 25 et 75% du montant versé par les salariés, avec un maximum de 6% de la rémunération totale annuelle de ces derniers. Si l'entreprise souhaite utiliser les plans 401k dans une optique d'AS, elle peut verser l'abondement en actions propres. Les titres de l'entreprise investis dans ces plans peuvent provenir d'une augmentation de capital, être achetées par l'entreprise sur le marché, ou être acquises par le plan lui-même avec les contributions versées par les salariés. Les abondements de l'entreprise sont déductibles de l'impôt sur les bénéfices. Les versements des salariés peuvent être investis en titres de l'entreprise ou dans d'autres titres, alors que la partie versée par l'entreprise est obligatoirement investie dans ses titres propres. En fait, à part le fait que les fonds 401k ne peuvent pas réaliser d'emprunts, ils sont très similaires aux ESOPs.

Les Employee Stock Purchase Plans.

C'est le type de plan le plus utilisé par les multinationales et plus généralement pas les sociétés cotées. Il s'agit d'une offre par laquelle l'employeur propose à ses salariés d'acheter des actions de son entreprise à la valeur de marché ou avec une escompte de 5 à 15%. Ces plans sont régis par la section 423 du code Américain des impôts qui stipule les conditions suivantes : (1) aucun groupe de salariés ne peut être exclu de l'offre, (2) le plan doit être approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires, (3) le droit d'acheter des actions dans le cadre du plan n'est pas transférable. Si le plan ne satisfait pas ces conditions, l'escompte est taxé comme un revenu aux Etats-Unis. Sinon, celui-ci n'est pas taxé jusqu'à ce que les salariés revendent leurs actions (Subramanian, 2001, p.6).

En conclusion, nous pouvons dire que l'AS aux Etats-Unis est surtout conçu comme un système d'épargne retraite. Au niveau des droits à la participation, l'association des salariés à la gestion des entreprises reste exceptionnelle, mais il semblerait que l'AS conduise davantage à l'association des salariés aux décisions qui intéressent directement leur environnement professionnel (Guillaume, 2006).

CHAPITRE 1: ACTIONNARIAT SALARIE, CULTURE ET ATTITUDES

Tableau 1 : Les chiffres de l'Actionnariat Salarié aux Etats Unis

Type de Plan	Nombre de Plans en 2005	Nombre de Participants en 2005
ESOPs	11 500	10 Millions
401k	2 200	4 Millions
Plans de Stock-Options à	4 000	8 Millions
base large		
Stock Purchase Plans	4 000	13 000

Source: www.nceo.org

Conclusion sur l'actionnariat salarié dans le monde :

L'objectif de cette partie était d'illustrer le développement et les formes d'AS dans divers pays occidentaux. Malgré d'importantes différences selon les plans et les pays, nous pouvons remarquer qu'il existe tout de même un certain nombre de similitudes.

Deux principaux systèmes se dégagent tout d'abord : l'AS direct par lequel les salariés possèdent directement des titres de leur entreprise et l'AS indirect dans lequel une autre entité (Trust ou FCPE) détient voire exerce les droits de votes liés aux actions pour le compte des salariés. Ensuite, les actions sont le plus souvent acquises par les salariés à un prix inférieur au cours du marché et avec des avantages fiscaux plus ou moins importants. Les salariés sont toujours soumis à une période de blocage allant de 2 à 7 ans en contrepartie de ces avantages. Des cas de déblocage anticipé sont souvent possibles.

Dans le cas des grands groupes multinationaux, il nous semble donc que la situation des actionnaires salariés soit suffisamment comparable pour être étudiée dans son ensemble.

1.4. Les Raisons de Mise en Place de l'Actionnariat Salarié.

Divers arguments plaident en faveur du développement de la participation financière en général, et de l'AS en particulier. Nous allons voir les arguments proposés dans la littérature et qui peuvent être d'ordre économique ou managérial c'est à dire concerner l'ensemble de l'économie d'un pays ou plus particulièrement l'entreprise qui met en place le plan d'AS. Nous approfondirons ce dernier cas dans la partie qualitative de notre étude, à partir des témoignages de professionnels et des salariés.

Les Raisons Economiques de mise en Place de l'AS.

Hirigoyen évoque l'existence de deux courants de pensée sur l'AS, avec d'une part un courant « humaniste » qui voit dans cette pratique comme une technique de valorisation de la personne et un instrument d'accomplissement, et d'autre part, un courant « productiviste » qui estime que l'AS permet d'améliorer la productivité des entreprises (Hirigoyen, 1997, p.10). Ces arguments généraux en faveur de l'adoption de l'AS, sont détaillés par Blasi et Poutsma. Blasi (1988, pp.6-7), avance quatre types de raisons de développer l'AS:

L'argument éthique suggère que l'AS et la participation des salariés en général, conduisent à une société basée sur la justice, l'égalité, la démocratie et le respect de la personne. L'argument *psychologique* est que l'AS implique davantage les salariés vis-à-vis de leur emploi, de leur entreprise et de leur performance au travail. L'argument économique suggère que les entreprises qui ont de l'AS sont plus performantes, ceteris paribus, que les autres de même type, qui n'auraient pas d'AS. L'argument sociologique enfin, implique que le management et les salariés coopèrent davantage avec l'AS.

Poutsma (2002, pp.6-7) retient également quatre principaux arguments qui se recoupent quelque peu avec ceux avancés par Blasi.

L'argument humaniste soutient que la participation accroît la dignité humaine en contribuant à la croissance personnelle et à la satisfaction des salariés. Elle les aiderait à satisfaire des besoins non matériels, y compris les besoins de réalisation et d'approbation sociale. Cet argument se base sur les théories de la psychologie sociale, qui lient la participation à la satisfaction et à la motivation des travailleurs. L'argument du partage du pouvoir consiste à dire que la participation permet une redistribution du pouvoir, protège les intérêts des salariés, renforce les syndicats et étend les bénéfices de la démocratie au lieu de travail. L'argument de l'efficacité organisationnelle souligne que la participation peut favoriser une meilleure performance des entreprises. L'argument de la redistribution des résultats, suggère enfin que la participation permet d'arriver à une redistribution plus équitable des revenus, des capitaux et des actifs.

Les Raisons de Mise en place de l'AS pour les Entreprises.

Pourquoi les entreprises mettent-elles en place des plans d'AS? Cette question est fondamentale car l'efficacité d'une pratique de management découle directement des objectifs qui lui sont assignés. Selon Ben-Ner et Jones d'ailleurs, les résultats des études empiriques sur les effets de l'AS sur la performance, sont biaisées car elles ne tiennent pas compte des

objectifs des entreprises (Ben-Ner & Jones, 1995, p.552). Par exemple, les implications de l'AS sont certainement différentes entre une entreprises en cessation de paiements qui se convertit à l'AS pour sauver ses emplois et une entreprise prospère qui introduit un plan d'AS pour retenir son capital humain spécifique (Pendleton, 2001, p.81).

Diverses raisons de mise en place de l'AS sont évoquées dans la littérature : certaines concernent toutes les entreprises alors que d'autres sont spécifiques aux plans d'AS globaux. Notons que la mise en place de l'AS dans les entreprises répond simultanément à divers objectifs (Lanciaux, 2001, p.31) mais nous pouvons imaginer que selon les cas, certains sont plus ou moins prédominants.

Les Objectifs d'Ordre Fiscal et Financier.

L'une des raisons patrimoniales de mise en place de l'AS concerne la *Transmission d'Entreprises*. Il s'agit bien évidemment d'une motivation qui ne concerne que les PME. En général, les propriétaires de petites entreprises espèrent que l'un de leurs enfants assure la succession. Lorsque cela n'est pas le cas, le dirigeant se retrouve face à un dilemme : soit il doit liquider l'entreprise, soit il doit la revendre. Le fait que ce soit les salariés qui reprennent l'entreprise est souvent considéré comme l'option la moins « douloureuse » (A. Cohen & Quarrey, 1986, p.59; Pendleton, 2001, pp.98-99). Cela assure également un capital pour la retraite du dirigeant (Duncan, 2001, p.3).

Le Contrôle du Capital. L'AS permet de créer un noyau dur d'actionnaires stables qui peut s'avérer précieux en cas d'OPA hostile (Arnould & Jaeger, 1990, p.12; Lanciaux, 2001, p.32). Blasi et Kruse estiment qu'aux Etats-Unis, le contrôle du capital n'est pas une des principales raisons de mise en place de plans d'AS. En effet, son efficacité contre les OPA hostile serait relative. Tout d'abord, aux Etats-Unis, les juges se sont profondément opposés aux exercices de droits de vote par les salariés sous la domination du management. De plus, les salariés ne s'opposent aux OPA que lorsqu'ils ont confiance en leur direction. Dans le cas contraire, ils peuvent très bien répondre à l'OPA pour se débarrasser de dirigeants indésirables (Blasi & Kruse, 1991, pp.196-197). L'étude réalisée par Kruse a d'ailleurs montré que les périodes intenses en termes d'OPA, ne coïncidaient pas avec une augmentation de la mise en place de plans ESOP (Kruse, 1996, p.533).

L'Autofinancement. L'AS réalise une certaine mobilisation financière dans l'entreprise qui permet de renforcer les fonds propres et de consolider ainsi la trésorerie. L'étude réalisée par Dondi en 1994, a montré qu'il s'agissait d'un objectif secondaire pour les entreprises

françaises. L'auteur explique cela par le fait que les augmentations de capital réservées aux salariés se heurtent à diverses difficultés. Tout d'abord, les actionnaires traditionnels y seraient hostiles car ils y verraient une atteinte à l'égalité de traitement entre anciens et nouveaux actionnaires. De plus, dans les grands groupes, les fonds pouvant être levés pas l'AS seraient négligeables (Dondi, 1994, p.61).

Les Privatisations. Elles constituent un déclencheur important de la mise en place de l'AS dans divers pays. Nous avons déjà vu le cas de la France avec les grandes privatisations des années 80. Au Royaume-Uni également, les deux tiers des plans d'AS ont été introduits originellement à la suite de privatisations (Pendleton, 2001, p.84).

La réalisation d' Economies Fiscales. Comme nous avons pu le voir, les législateurs de nombreuses pays, offrent aux entreprises et aux salariés un cadre fiscal favorable. Lorsqu'on considère l'AS comme un élément de rémunération, il est évident qu'un euro octroyé par l'entreprise à un salarié à travers l'AS, coûte nettement moins qu'un euro de salaire. Il a été ainsi suggéré que la réalisation d'économies fiscales et sociales était une motivation importance du développement de l'AS (Maillard P. 1993).

Les Objectifs liés à la Politique de Gestion des Ressources Humaines.

Certains objectifs de mise en place de l'AS relèvent davantage de la politique de rémunération, d'emploi et de la culture d'entreprise.

Créer chez le salarié un Esprit d'Actionnaire. Il s'agit d'un objectif souvent évoqué par les professionnels (Lanciaux, 2001, p.31). L'idée est d'associer les salariés aux bénéfices de l'entreprise mais également aux variations du cours de bourse. On pense qu'en devenant actionnaire, le salarié s'intéressera davantage à l'activité de son entreprise et prendra conscience des problématiques liées à sa gestion. Cet objectif relève également d'une tentative de réduction de conflits dans l'entreprise. Selon l'étude réalisée par Dondi, l'AS est clairement perçu par les entreprises françaises comme un moyen de réduire les conflits opposant les salariés et les propriétaires de l'entreprise n'assurant pas de tâche de direction (Dondi, 1994, p.61).

Intégrer, Fédérer et créer une Culture Commune. Les sociétés cherchent à créer une unité de leur main d'œuvre, notamment à la suite de fusions/acquisitions, et souhaitent donner une image mondiale à leur société. Les plans d'AS globaux sont un moyen de lier l'ensemble des salariés et de leur transmettre une identité d'entreprise et des buts communs (Lanciaux, 2001, p.32; Morrison & Adams, 2001, p.189).

L'Objectif Pédagogique. L'AS est considéré comme un outil pédagogique car il favoriserait l'information et de la formation des salariés. Il s'agit d'un objectif complémentaire des précédents, car pour que les salariés adhèrent aux finalités de leur entreprise, qu'ils les perçoivent et les comprennent, et qu'ils prennent davantage conscience des contraintes économiques qui s'imposent à elle, il est nécessaire qu'ils reçoivent une information complète voire une formation à leur fonction d'actionnaires (Arnould & Jaeger, 1990, p.13). En ce qui concerne les plans globaux d'AS, ils sont ainsi perçus par les dirigeants comme des plateformes de communication des résultats et des objectifs de l'entreprise à des salariés éparpillés dans le monde entier (Irwin, 2001, p.71).

L'Objectif de Flexibilisation de la Rémunération. En tant qu'élément du « package de rémunération » l'AS permet aux entreprises d'aligner leurs coûts de rémunération sur les fluctuations de leur activité. Par son caractère circonstanciel et réversible, il limite par exemple les effets de report des augmentations salariales traditionnelles, en diminuant la dérive inflationniste des masses salariales (Louart, 1992, p.102). Cet objectif a été confirmé par une étude réalisée auprès d'entreprises américaines. Kruse a ainsi montré que les entreprises qui avaient une forte variabilité des profits avaient plus de probabilités de mettre en place un plan ESOP (Kruse, 1996, p.532).

L'objectif de *Conception d'une Politique de Rémunération Motivante et Attractive*. L'AS est souvent considéré comme un moyen d'attirer et de retenir un personnel de qualité (Desbrières, 2002, p.262). En effet, la pression concurrentielle internationale oblige les entreprises à être compétitives aussi sur le marché de l'emploi. Dans certains secteurs comme celui des hautes technologies, il est important de s'aligner sur la norme du secteur en termes d'offre d'AS (Irwin, 2001, p.71; Subramanian, 2001, p.2). Enfin, l'AS est souvent considéré comme ayant un effet de motivation sur le personnel. L'enquête réalisée par Dondi, a montré que pour les entreprises françaises il s'agissait du premier objectif assigné à l'AS (Dondi, 1994, p.61).

La mise en place de l'AS répond à un ensemble d'objectifs. Néanmoins, selon les entreprises, la « coloration » peut être à dominante fiscale et financière ou à dominante sociale et culturelle. Nous verrons que cette distinction est particulièrement importante en ce qui concerne les effets attitudinaux que le plan va engendrer auprès des salariés. C'est pour cela que nous avons souhaité approfondir cette question lors de notre étude exploratoire qui offrira une illustration complète et détaillée des motivations des entreprises dans la mise en place et dans le développement de l'AS.

2. Actionnariat Salarié et Performance des Entreprises

Nous avons vu que l'une des raisons pour lesquelles l'AS est mis en place, est la croyance selon laquelle il génèrerait une performance supplémentaire pour l'entreprise. Un grand nombre d'études empiriques ont été réalisées pour tester cette relation. Elles ont été l'oeuvre d'une part d'économistes et de financiers qui ont étudié la relation entre divers indicateurs d'AS et diverses mesures de performance, et de chercheurs en psychologie sociale ou en gestion des ressources humaines qui ont étudié l'impact de l'AS sur les attitudes et comportements des salariés au travail. Ces deux corpus de littérature souffrent d'un manque d'explications théoriques des processus en jeu. Ce constat a déjà été réalisée aussi bien pour la littérature économique et financière (Welbourne, Balkin, & Gomez-Mejia, 1995, p.882) que pour la littérature psychosociologique (Pierce et al., 1991, p.122). Un certain nombre d'arguments favorables et défavorables ont été avancés pour expliquer la relation entre AS et performance des entreprises. Ceux-ci concernent quasi exclusivement les effets attitudinaux et comportementaux de l'AS. Nous verrons d'autres arguments dans notre étude exploratoire. Nous allons illustrer ces divers arguments dans un premier temps et verrons ensuite brièvement les résultats empiriques de la littérature économique. Les travaux psychosociologiques feront eux l'objet d'une étude approfondie dans la section suivante.

2.1. Actionnariat Salarié et Performance : les Explications avancées dans la Littérature.

Le débat sur les effets de la participation financière et à la prise de décision sur la performance, se divise entre défenseurs et détracteurs de ces pratiques (Doucouliagos, 1995, pp.58-59). Etant donné que l'AS peut être considéré comme un outil de participation à divers niveaux c'est à dire aux bénéfices, au capital et à la prise de décision, nous considérons cette littérature comme étant pertinente pour l'étude de l'AS.

Les Arguments Favorables.

La première idée mobilisée par les économistes, consiste à dire qu'en que lier l'intérêt financier des salariés à ceux de l'entreprise conduit à les impliquer et à les motiver. Plus le « bien-être » des salariés est lié à celui de l'entreprise, plus les salariés vont ressentir les problèmes de l'entreprise comme étant les leurs plus ils vont s'identifier à celle-ci. Cette implication induirait un effort supérieur des salariés au travail ainsi qu'une baisse de l'absentéisme et du turnover. Cette dernière baisserait les coûts de formation et augmenterait

les investissements des entreprises en capital humain spécifique (Jones & Pliskin, 1988, p.4). Dans la littérature financière, on parle davantage d'alignement des intérêts des salariés à ceux des autres acteurs de l'entreprise et la « théorie de l'agence » est souvent mobilisée. Elle concerne le problème qui se pose dans les entreprises dans lesquelles le propriétaire (le principal) n'est pas celui qui exerce le pouvoir au jour le jour et doit donc déléguer ce pouvoir à des dirigeants (les agents). Dans cette configuration, l'agent a la possibilité de ne pas agir dans le meilleur intérêt du principal car leurs objectifs respectifs peuvent être différents. Cette différence dans les fonctions d'utilité respectives donne lieu à des « coûts d'agence » pour le principal (Jensen & Meckling, 1976, p.308). En l'absence d'une information parfaite sur le comportements des salariés, l'employeur prend le risque que ceux-ci « tirent au flanc » c'est à dire qu'ils sous-performent par rapport à ce qu'ils pourraient réaliser. Il faut donc mettre en place un système pour s'assurer que les salariés oeuvrent dans le sens de l'intérêt de l'employeur. De plus, selon la théorie de l'agence, les principaux sont neutres vis-à-vis du risque parce que leur investissement dans l'entreprise n'est qu'un élément d'un portefeuille diversifié. Les agents, au contraire, concentrent leur travail et une partie de leur capital dans la même entreprise et sont donc averses au risque. Ils ont donc tendance à agir d'une manière qui minimise le risque c'est à dire d'une manière qui diffère de la fonction d'utilité du principal (Welbourne & Cyr, 1999, p.440). Une première option pour le principal, consiste à embaucher une personne chargée de contrôler les agents. Cette option est coûteuse et il faudra également s'assurer que le salarié contrôleur ne tire pas lui-même au flanc. La participation financière est considérée alors comme une solution à ce problème car elle permet théoriquement d'aligner les intérêts des salariés à ceux de leur employeur (Kruse, 1993, pp.23-24; Welbourne et al., 1995, p.883). Cet alignement devrait se traduire par une meilleure coopération des salariés entre eux et avec la direction ainsi que par le développement d'un contrôle réciproque entre les salariés. La qualité du travail ainsi que les flux d'information dans l'entreprise devraient alors se voir améliorés. Les salariés devraient également mieux organiser leur travail et se montrer plus disposés à communiquer des informations à la direction et à leurs collègues, ainsi qu'à former les nouveaux salariés (Ben-Ner & Jones, 1995, p.539; Pérotin & Robinson, 2003, p.19). Dans le cadre de l'AS, par lequel les salariés sont intéressés à la performance future de l'entreprise, ceux-ci peuvent également être incités à acquérir des compétences nouvelles et à rester plus longtemps dans l'entreprise, ce qui réduit les coûts liés au turnover (Pérotin & Robinson, 2003, p.20).

L'AS a divers avantages par rapport aux primes liées à la performance individuelle. C'est le cas tout d'abord dans les entreprises dans lesquelles une mauvaise utilisation des équipements

peut poser des problèmes ou lorsque la performance ne peut pas facilement être attribuée individuellement (Kruse, 1996, p.516). C'est également le cas par rapport aux primes d'équipe car les salariés peuvent en intégrer plusieurs simultanément, la performance de ces dernières peut être interdépendante, et la génération de compétition entre équipes peut porter atteinte à la performance globale (Welbourne & Gomez-Mejia, 1995, p.560). L'AS permet en outre aux entreprises de flexibiliser la rémunération de ses salariés. En cas de situation conjoncturelle difficile, ces plans baissent automatiquement la rémunération sans qu'il y ait besoin de réaliser des négociations salariales coûteuses ou des plans sociaux qui risquent de faire perdre des compétences à l'entreprise (Kruse, 1996, p.517).

Un autre argument favorable concerne la participation à la prise de décision liée à l'AS. Les salariés sont supposés connaître leur travail bien mieux que la direction. Le fait de les faire participer à la prise de décision peut donc permettre d'augmenter pertinence des décisions ce qui est de nature à améliorer la performance organisationnelle (Welbourne & Gomez-Mejia, 1995, p.567).

Les Arguments Défavorables.

Face aux arguments qui suggèrent une relation positive entre AS et performance, d'autres tendent à montrer qu'il peut avoir des effets négatifs.

Certains auteurs pensent que l'AS n'a pas de pouvoir incitatif : étant donné que les efforts individuels n'ont que peu voire aucune influence sur le cours de bourse des actions possédées surtout dans les grandes entreprises, il y a de fortes chances pour que les salariés ne soient pas réellement incités par la possession d'actions (Desbrières, 2002, p.261). De plus, les problèmes de « cavalier seul » impliquent que chacun peut participer aux bénéfices marginaux générés par l'effort des autres. Ainsi, aucun effort n'est réalisé car chaque salarié compte sur l'effort des autres pour augmenter la performance et donc son gain personnel. Il s'agit de ce que l'on appelle également le « problème de 1/N » où N est le nombre de salariés : si les récompenses liées à un accroissement de performance sont partagées en parts égales, chaque individu aura tendance à « tirer au flanc » car tout effort supplémentaire ne lui rapportera qu'un gain égal à 1/N. Du point de vue de la théorie des jeux, ceci peut être analysé comme une forme de « dilemme du prisonnier » dans lequel chacun a tendance à « tirer au flanc » même si tous les salariés peuvent gagner davantage en coopérant pour travailler plus dur (Blasi, Conte, & Kruse, 1996, p.61). Ceci ne joue évidemment que pour des salariés rationnels, car un salarié irrationnel pourrait surestimer la valeur de la part de bénéfice à

laquelle il a participé par son effort personnel et être ainsi motivé par un plan d'AS (Ben-Ner & Jones, 1995, p.539). La participation financière introduit également un risque dans la rémunération des salariés. Celui-ci pourrait annuler l'effet d'une éventuelle augmentation du salaire total au sens de la théorie financière qui évalue la valeur d'un bien à partir de son espérance de rendement, mais également à partir de son niveau de risque. Dans ce cas, l'effet sur la motivation serait faible ou nul (Ben-Ner & Jones, 1995, p.539).

Un autre argument contraire à la participation financière et à la décision, implique des effets négatifs sur le management. La participation des salariés à la décision peut avoir un effet négatif sur la motivation des propriétaires ou de leurs agents à gérer l'entreprise. Les critiques des économistes concernent surtout la Labor-Managed Firm, c'est à dire l'entreprise dirigée par ses salariés comme les coopératives de travailleurs, et se basent également sur la théorie de l'Agence. Selon Jensen et Meckling, le coût du contrôle des salariés augmente avec leur participation à la prise de décision. La participation tend également à diluer la motivation de la direction à contrôler la performance des salariés (Jensen & Meckling, 1979, p.485). De même, Alchian et Demsetz estiment que le fait que le management n'ait pas le monopôle du contrôle et de la distribution marginale de bénéfices, l'incitera à « tirer au flanc » dans son activité de contrôle des salariés (Alchian & Demsetz, 1972, p.782). Toujours selon la théorie de l'Agence, dans une entreprise dans laquelle il y aurait un plan d'AS mais où les salariés n'auraient pas un grand poids dans la prise de décision, ceux-ci ne feraient pas d'efforts supplémentaires et il n'y aurait pas d'effet positif sur la performance. Au contraire, on aurait en interne une présence d'actionnaires qui ne s'intéressent pas à la gouvernance d'entreprise, et qui délèguent leur droit de vote à la direction. Il en serait de même pour les Conseils de Surveillance des FCPE ou des représentants qui exercent les droits de votes des salariés actionnaires dans les ESOPs. Ceci induirait un effet contraire à l'alignement des parties prédit par la théorie de l'Agence, et permettrait aux dirigeants de s'enraciner au détriment des intérêts des actionnaires (Gamble, 2000, p.439; Park & Song, 1995, p.54; Pugh, Oswald, & Jahera Jr, 2000, p.170). Notons que l'enracinement consiste pour un agent, en l'ensemble des actions qu'il peut entreprendre pour conserver son poste, ces actions ayant pour objectif d'accroître le coût de son remplacement par le principal (Charreaux, 1999).

Les systèmes d'intéressement liés à la performance de groupe, tendraient en outre à attitrer des salariés peu performants. En effet, les plus performants seraient attirés par des systèmes de rémunération qui sont liés à leur performance individuelle (Blasi et al., 1996, p.62), au contraire des salariés les moins performants qui seraient davantage attirés par les systèmes d'intéressement de groupe, car ils espèrent profiter de la performance des autres.

Un dernier argument, implique que l'AS réduit la performance des entreprises en les conduisant à intégrer les objectifs particuliers des salariés, ce qui aurait comme effet de distordre la prise de décision en l'éloignant de la combinaison optimale de inputs et d'outputs (Bradley et al., 1990, p.387).

En conclusion, la théorie économique ne dégage pas de prévision claire sur les effets de l'AS sur la performance des entreprises (Blasi et al., 1996, p.63), même si l'effet net semble être faible (Ben-Ner & Jones, 1995, p.539). Selon les termes de Doucouliagos (1995, p.59) qui cite l'ancien proverbe "the proof of the pudding is in the eating", seule l'observation de la réalité de l'AS peut trancher ce débat théorique.

2.2. Les Résultats des Etudes Empiriques sur la Relation Actionnariat Salarié – Performance.

Etant donné la variété de formes que peut prendre l'AS et les diverses circonstances de sa mise en place, nous pouvons nous attendre à ce qu'il n'y ait pas de corrélation simple et directe entre l'AS et la performance des entreprises (Kruse & Blasi, 1997, p.132). Un grand nombre d'études empiriques ont analysé les effets des systèmes de participation financière sur la performance des entreprises. S'appuyant sur des méthodes statistiques de plus en plus sophistiquées, ces études économétriques utilisent généralement des données de grands échantillons d'entreprises. Elles cherchent à déterminer si les entreprises qui appliquent ces pratiques de management sont en moyenne plus performantes que les autres, une fois pris en compte le secteur d'activité, la taille, les équipements de l'entreprise ou d'autres facteurs tels que les qualifications ou les parts de marché (Pérotin & Robinson, 2003, p.21) Si l'on se penche sur l'AS en particulier, diverses variables de mesure ont été utilisées. Pour les mesures de performance, on retrouve d'un part des mesures directes de type comptables ou financières et d'autre part des mesures plus indirectes comme l'emploi ou le chiffre d'affaires (Jones & Pliskin, 1988, p.3). Concernant les indicateurs de l'AS, certaines études utilisent une variable binaire qui distingue les entreprises qui ont ou pas un plan d'AS, d'autres étudient l'effet de l'adoption d'un plan d'AS et comparent la performance avant et après la mise en place, et d'autres enfin ont étudié l'effet de l'AS sur la performance selon le pourcentage de capital détenu par les salariés. Concernant enfin les entreprises étudiées, on retrouve la dichotomie entre les coopératives et les entreprises capitalistes ayant un plan d'AS. Etant donné que l'étude des effets de la participation financière en général et de l'AS en particulier sur la performance des entreprises n'est pas un élément clé de notre étude, nous n'avons pas réalisé

de revue approfondie de la littérature. De nombreuses revues existent et nous renvoyons donc le lecteur intéressé à Pérotin et Robinson (2003, pp.19-33) ou Kruse et Blasi (1997, pp.132-145) par exemple. Nous nous contentons ici d'évoquer les principaux enseignements de ces travaux.

Jones et Pliskin ont revu les études empiriques économétriques sur les effets de la participation financière et à la prise de décision des salarié, sur divers indicateurs de performance des entreprises. Ils estiment dans l'ensemble que ces pratiques affectent la performance. Cependant, les résultats semblent être mitigés surtout en ce qui concerne l'intéressement (Jones & Pliskin, 1988, p.25).

La méta-analyse réalisée par Doucouliagos en 1995, se basait sur les résultats de 43 études, et a analysé les effets de différentes formes de participation des salariés sur la productivité. Les principaux résultats obtenus sont les suivants : (1) les corrélations entre variables dépendantes et indépendantes sont généralement faibles ; (2) il semblerait qu'aucune forme de participation ne porte préjudice à la productivité ; (3) les effets des différentes formes de participation sont plus importants dans les entreprises dirigées par les salariés que dans les entreprises capitalistiques classiques qui mettent en place des plans de participation ; (4) la participation financière semble avoir un effet plus important que la participation à la prise de décision (Doucouliagos, 1995, pp.71,73).

Blasi, Conte et Kruse, ont revu 27 études sur la relation AS - performance. Ils estiment qu'il est impossible de tirer des conclusions claires et que les résultats sont mitigés (Blasi et al., 1996, p.64). La revue de littérature réalisée par Kruse et Blasi en 1997, se base sur 29 études concernant des coopératives, des entreprises dotées d'un ESOP et d'autres formes d'AS. Concernant les 11 études sur des ESOP aux Etats-Unis, seules 3 ont pu montrer une association positive entre le fait de disposer d'un ESOP et l'augmentation de la performance. Les auteurs ont réalisé une méta analyse de ces études. Les résultats ont montré une différence de productivité de 6,2% entre les entreprises sans ESOP et celles qui en ont un, au profit de ces dernières. Concernant la différence liée à la mise en place d'un ESOP (comparaison avant/après), elle s'est révélée positive de 4,4%. Les études sur les coopératives semblent montrer une performance supérieure plus claire de ces dernières par rapport à des entreprises comparables mais capitalistes. Concernant enfin des études sur des entreprises non américaines ayant un système d'AS autre que l'ESOP, les résultats sont mitigés. Les auteurs concluent de cette revue de littérature qu'il n'y a pas de relation automatique entre AS et la profitabilité et la productivité des entreprises, mais qu'aucune étude ne trouve d'effet négatif sur la performance (Kruse & Blasi, 1997, p.144).

Des études empiriques ont également été réalisées en France. Le travail de Dondi s'est basé sur des données concernant 109 entreprises françaises et a étudié la relation AS/performance selon la part de capital détenue par les salariés. Les résultats ont montré que l'AS a un effet positif sur la performance à condition que la part de capital détenue pas les salariés soit faible (Dondi, 1994, p.62).

L'étude réalisée par d'Arcimoles et Trébucq se base sur 791 entreprises françaises cotées. L'AS a été mesuré par une variable binaire et par le pourcentage de capital détenu par les salariés. Concernant la performance, divers indicateurs comptables ont été utilisés. Les résultats ont pu mettre en avant une performance supérieure des entreprises avec AS. Ces dernières se sont en effet distinguées par une moindre variation de leur rentabilité financière et par une sensibilité plus forte aux variations de l'indice de marché (Arcimoles (d') & Trébucq, 2003, p.8).

Nous pouvons également mentionner l'existence d'indices boursiers d'« actionnariat salarié ». L'indice ACAS, comprend 350 entreprises Nord Américaines détenues à plus de 10% par leurs salariés. Sur la période 1992-1998, cet indice a surperformé par rapport aux autres indices de référence, avec par exemple +170% pour l'indice ACAS contre 143% pour le Dow Jones et 152% pour le SP500 (Arcimoles (d') & Trébucq, 2003, p.4). Il en est de mêmes pour l'IAS en France sur lequel nous allons nous attarder davantage. L'IAS est un indice boursier crée en 1999, animé par la FAS et calculé par EURONEXT, qui représente les entreprises françaises qui ont un actionnariat salarié significatif. Cet indice comprend des entreprises qui appartiennent aux indices boursiers de référence c'est à dire le SBF250, le SBF120 ou le CAC40. Sont considérées comme ayant un AS significatif les entreprises dont au moins 3% du capital est détenu par les salariés et dont 25% au moins du personnel est actionnaire de son entreprise. En avril 2006, l'IAS était composé de 37 sociétés dont Air France, Axa, BNP-Paribas, France Télécom, Renault ou Schneider Electric. La méthodologie utilisée pour l'IAS est la même que celle adoptée pour les autres grands indices boursiers afin que les comparaisons soient pertinentes. Enfin, l'initialisation de l'indice est en base 100 au 31 décembre 1990. La comparaison de l'évolution de l'IAS avec le CAC 40 et le SBF250 aboutit aux différences suivantes au 28 avril 2006, en partant de la même base 100 de 1990 : IAS +435.77%, CAC40, +244.72 et SBF250 +266.66%⁴. Ces résultats tendraient à montrer que les entreprises avec un actionnariat salarié significatif ont une performance boursière supérieure aux autres. Cependant, comme c'est souvent le cas dans les relations étudiées entre

-

⁴ http://www.fas.asso.fr/ias/courbes.php

variables d'AS et variables de performance, il est difficile de déterminer clairement le sens de la causalité entre les deux. Nous aborderons cette question en profondeur lors de notre étude qualitative.

Les conclusions des études empiriques et des indices boursiers d'AS font apparaître dans l'ensemble que la participation financière en général et l'AS en particulier, ont un effet positif ou neutre sur la performance des entreprises (Jones & Pliskin, 1988, p.26; Kruse & Blasi, 1997, p.145; Pérotin & Robinson, 2003, p.19). L'une des choses qui semble indiscutable, est que quels que soientt le système d'AS, la part de capital détenue par les salariés, les mesures de performance utilisées et l'environnement culturel, l'AS ne porte pas préjudice à la performance. De même la recherche empirique montre que le simple fait de mettre en place de l'AS n'augmente pas automatiquement la performance (Blasi, 1988, p.231).

Cependant, des difficultés méthodologiques ainsi que le rôle de variables modératrices, limitent la portée de ces conclusions (Dondi, 1994, p.62; Pugh et al., 2000, p.170). La question qui se pose est celle de la fiabilité de ces résultats et notamment celle du sens de la causalité entre AS et performance. Il se pourrait par exemple que les entreprises avec AS soient plus productives parce qu'elles sont mieux gérées et que la mise en place de plan d'AS ne soit qu'une conséquence de la bonne gestion. Dans les pays où la participation financière n'est pas obligatoire, on pourrait également penser que les entreprises qui mettent en place ce genre de pratiques et qui n'y trouvent pas d'intérêt finissent par les abandonner. Les études menées en France, où la participation financière est obligatoire pour les grandes entreprises, aboutissent cependant aux mêmes résultats que dans d'autres pays (Doucouliagos, 1995, p.70; Pérotin & Robinson, 2003, p.22).

Pérotin et Robinson se demandent en outre s'il existe une partialité au stade de la publication des études, selon laquelle les conclusions faisant état d'effets négatifs de la participation financière sur la performance auraient moins de chances d'être publiées dans des revues scientifiques. Nous ne pensons que cette explication puisse avoir un effet significatif sur la littérature. L'originalité des articles est en effet souvent mentionnée par les rédactions de revues comme un critère valorisé. Un article qui remettrait en cause la connaissance existante intéresserait donc certainement davantage les revues que la nième étude empirique confirmant les effets positifs de la participation.

Les méthodologies utilisées dans les études empiriques ont été également remises en question. Pour Jones et Pliskin, ces études souffrent souvent de problèmes d'échantillonnage et sont souvent réalisées en coupe transversale (Jones & Pliskin, 1988, p.25). Pugh et ses collègues,

parlent également d'utilisation de mesures « simplistes et suspectes » (Pugh et al., 2000, p.170). Enfin, Blasi souligne la difficulté de comparer et donc d'intégrer des études empiriques dont les paramètres clés comme les mesures de performance, les systèmes d'AS, les taux de capital détenu par les salariés, les législations et les entreprises étudiées sont tous très différents (Blasi, 1988, p.231).

Nous avons vu précédemment que les principaux arguments avancés pour expliquer les effets positifs de l'AS se référaient à un changement dans les attitudes et les comportements des acteurs dans l'entreprise. Un deuxième courant de recherche sur l'AS, composé surtout de chercheurs en psychologie sociale, s'est penché plus particulièrement sur les effets attitudinaux et comportementaux. C'est ce deuxième courant qui va nous intéresser plus particulièrement.

Selon Pierce, Rubenfeld et Morgan (1991, p.124), « si l'on souhaite comprendre les effets psychosociologiques et comportementaux d'un système d'AS, il est d'abord nécessaire de travailler sur la compréhension du construit de l'AS ».

En se basant sur les travaux de Alchian et Demsetz (1973), Ben-Ner et Jones (1995), Klein (1987), Long (1980) ou Pierce, Rubenfeld et Morgan (1991), il est possible de définir le construit de l'AS en termes (1) d'actions détenues par les salaries, (2) de la valeur financière que ces actions représentent pour les salariés, et (3) des droits à l'information et à la prise de décision que l'actionnariat assure aux salariés.

La littérature empirique sur les effets psychosociologiques de l'AS souffre encore de faiblesses théoriques. Les auteurs se contentent le plus souvent de citer la théorie de l'agence, les théoriciens classiques du management participatif ou les trois modèles de satisfaction de Klein (1987) que nous verrons en détail par la suite. Malgré les efforts de Pierce et ses collègues qui ont proposé un modèle théorique des effets de l'AS, il nous semble important d'aller plus en amont dans l'explication des phénomènes. Nous proposons ainsi d'intégrer la littérature existante pour proposer un modèle théorique des effets psychosociologiques de l'AS qui prédise les effets respectifs des trois éléments du construit de l'AS sur trois attitudes clés des salariés au travail : la motivation au travail, la satisfaction au travail et l'implication affective.

Section 2. Vers un Modèle des Effets Attitudinaux de l'Actionnariat Salarié : une Intégration de la Littérature.

Un modèle est une représentation abstraite d'un phénomène réel (Thiétart & et al, 1999, p.337). L'objectif de ce chapitre est de proposer un modèle explicatif des mécanismes par lesquels l'AS peut agir sur les attitudes des salariés au travail. Pour cela, nous allons reprendre les relations suggérées dans la littérature sur l'AS et les combiner aux résultats de la littérature spécifique aux variables attitudinales. Nous reprenons ainsi la démarche de Buchko (1993, p.638). Nous intégrerons par la suite les résultats d'une étude exploratoire afin de prendre en compte le contexte spécifique des grands groupes français. Le modèle tiré de la littérature sera alors modifié en conséquence et nous aboutirons au modèle final qui sera testé empiriquement.

Il est important de préciser les définitions d'attitudes et de variables attitudinales que nous allons utiliser dans la suite. Le concept d'attitude a fait l'objet d'un corpus de recherche très important en psychologie sociale et il n'est donc pas étonnant qu'une multitude de définitions aient été suggérées.

Alexandre-Bailly et ses collègues, définissent l'attitude comme « un état mental prédisposant à agir d'une certaine manière face à un objet social particulier. Il s'agit d'une construction hypothétique, élaborée pour rendre compte d'une structure relativement stable chez l'individu, relevant de sa personnalité et de son identité. » (Alexandre-Bailly et al., 2006, p.9). La définition proposée par Gordon W. Allport (1935, cité dans Lafrenaye, 1994, pp. 331-332), est l'une des plus utilisées en psychologie sociale. Selon l'auteur, « Une attitude représente un état mental et neuropsychologique de préparation à répondre, organisé à la suite de l'expérience et qui exerce une influence directrice ou dynamique sur la réponse de l'individu à tous les objets et à toutes les situations qui s'y rapportent. » L'attitude représente donc tout d'abord un « état mental » c'est à dire qu'il s'agit d'un construit non observable directement et qui ne peut s'appréhender qu'à travers ses manifestations extérieures. Elle représente également un « état (...) de préparation à répondre (...) qui exerce une influence directrice et dynamique ». Ceci illustre la facette motivationnelle de l'attitude c'est à dire l'intention d'agir. Enfin, l'attitude se construit à partir des expériences passées (Lafrenaye, 1994, p.332).

Dans la littérature, les principales variables attitudinales associées à l'AS sont la motivation au travail, la satisfaction au travail, la satisfaction vis-à-vis du plan d'actionnariat,

l'implication organisationnelle, l'intention de quitter l'entreprise et le sentiment de propriété vis-à-vis de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous allons dans un premier temps définir les variables utilisées dans le modèle (1). Nous commencerons par nous pencher sur les variables utilisées dans la littérature pour opérationnaliser le construit de l'AS et qui sont souvent considérées comme les variables indépendantes des études empiriques. Nous définirons ensuite les variables attitudinales qui représentent généralement des variables dépendantes c'est à dire qu'elles sont considérées comme la résultante de l'AS. Nous émettrons également l'hypothèse selon laquelle la perception qu'ont les salariés des divers éléments du construit de l'AS est liée à la conception que se font les salariés du concept d'AS lui-même et que celle-ci est à son tour liée à la conception que s'en fait l'entreprise. Certaines variables utilisées dans la littérature ne seront pas retenues dans la construction du modèle de recherche et les raisons de nos choix seront présentées.

Dans un second temps, nous proposerons des arguments théoriques explicatifs des effets de chacun des éléments du construit de l'AS sur chacune des variables attitudinales choisies. Les fondements théoriques retenus seront de deux niveaux. Le premier niveau est lié aux théories relatives aux déterminants des variables dépendantes (2) alors que le deuxième niveau concerne les théories relatives aux conséquences des variables indépendantes (3). Cette présentation à deux niveaux a été choisie pour des raisons pédagogiques. Lorsque les deux niveaux se recoupent, nous nous limiterons à rappeler les principaux éléments du raisonnement lors du deuxième niveau.

Enfin, nous mobiliserons la littérature en psychologie et management interculturels pour proposer l'intégration de certaines valeurs des salariés comme variables explicatives de la perception des éléments du construit de l'AS par les salariés, et comme variables modératrices de leurs effets attitudinaux (4).

1. Choix et Définition des Variables.

Cette partie a pour objectif de déterminer et de définir les variables utilisées dans la littérature sur l'AS et que nous avons retenues pour notre modèle. Ce dernier est conçu pour être analysé par la méthode des équations structurelles. Celle-ci permet en effet d'étudier un ensemble de relations entre variables simultanément et est particulièrement utile lorsque une ou plusieurs

variables dépendantes deviennent des variables dépendantes dans des relations de dépendance ultérieures (J.F. Hair Jr., Anderson, Tatham, & Black, 1998, p.617).

Nous allons donc présenter et définir successivement les variables descriptives du construit de l'AS (1.1), avant de nous pencher sur les variables descriptives des attitudes des salariés (1.2.) et nous terminerons sur les variables qui concernent la manière dont les acteurs conçoivent l'AS (1.3.).

1.1. Les Variables descriptives du Construit de l'Actionnariat Salarié

L'AS est considéré dans la littérature comme un construit multidimensionnel (Long, 1980, p.728; Pierce et al., 1991, p.124) et les dimensions utilisées concernent généralement les droits dont les salariés disposent en tant qu'actionnaires.

Celles-ci font référence aux composantes du concept juridique de droit de propriété qui comprend généralement les éléments suivants : (1) l'usus, qui concerne le droit à l'information et le droit d'exercer une influence et un contrôle sur l'objet, (2) le fructus qui est le droit de bénéficier des fruits et des produits de l'objet et (3) l'abusus qui concerne le droit de revendre le bien ou sa part de copropriété à une tierce personne (Pierce et al., 1991, p.125). A partir du célèbre article de Klein de 1987, l'AS a souvent été conceptualisé et mesuré à partir de trois dimensions : la première concerne la propriété même d'actions, la deuxième concerne le gain financier associé à la possession d'actions, et la troisième concerne les droits à l'information et à la prise de décision dont les salariés disposent du fait de leur actionnariat. Certaines études empiriques ont été réalisées au niveau individuel du salarié, alors que d'autres ont été positionnées au niveau organisationnel. La manière de conceptualiser les dimensions du construit de l'AS a dès lors différé selon la perspective adoptée. Nous nous inscrivons au niveau individuel. En effet, le niveau organisationnel implique l'étude d'un nombre important d'entreprises afin de pouvoir disposer d'une variance suffisante. Nous sommes également davantage intéressé par les réactions individuelles des salariés. Nous nous limiterons ainsi aux définitions et aux conceptualisations de niveau individuel des variables descriptives de l'AS.

L'Actionnariat Salarié en soi.

L'une des manières de concevoir et de mesurer l'AS a été de se baser sur le fait même pour les salariés de posséder des actions de leur entreprise. Il a été mesuré par le nombre d'actions possédées par les salariés (p.ex. par Pendleton 2001), ou à l'aide d'une variable binaire

permettant de distinguer les salariés actionnaires des non actionnaires (p.ex. Hammer & Stern, 1980). Dans le premier cas, l'idée sous-jacente, consiste à penser en prenant des cas extrêmes, que détenir 1000 actions a de fortes chances d'avoir un impact psychologique supérieur sur les salariés que de n'en détenir qu'une seule. Dans le second cas, on estime, en prenant à nouveau un cas extrême, qu'il existe une différence significative entre le fait de détenir une action de son entreprise et le fait de n'en détenir aucune. Cette différence peut par exemple être attribuée au fait que dans certains cas, le salarié détenant une action reçoit des informations que les autres ne reçoivent pas et peut être appelé à exercer un vote à l'Assemblée Générale des actionnaires.

Dans le cas particulier des entreprises françaises, il est important de réaliser une distinction entre les actions détenues en direct et les actions détenues au sein de fonds communs de placement d'entreprise. Parmi ces dernières, nous considérons que seules les actions détenues dans les fonds « d'actionnariat salarié » c'est à dire ceux qui sont composés majoritairement d'actions de l'entreprise, concernent l'AS.

Dans sa première dimension, nous définissons l'AS comme le nombre d'actions et le nombre de parts de fonds commun de placement d'actionnariat salarié détenues par les salariés.

La Valeur Financière de l'Actionnariat Salarié.

L'AS a également été conceptualisé dans la littérature à travers la valeur financière qu'il représente pour les salariés. L'idée est que ses effets attitudinaux peuvent de varier selon la valeur qu'il représente aux yeux des salariés. On retrouve diverses mesures dans la littérature que l'on peut qualifier tantôt d'objectives et tantôt de subjectives. Les premières se basent sur des données telles que le niveau moyen d'abondement de l'entreprise ou l'évolution du cours du titre dans un laps de temps donné (Buchko 1992a, 1992b et 1993), alors que les deuxièmes sont des mesures perceptuelles, comme la perception de la valeur de l'actionnariat en général (French et Rosenstein, 1984). Il serait également possible et intéressant de mesurer la variation perçue de la valeur du cours de l'action ainsi que le ratio entre salaire mensuel et valeur de l'actionnariat. En effet, les salariés ne sont pas forcément bien au fait des variations réelles de la valeur de leurs titres : les variations perçues pourraient peut-être expliquer davantage les variables attitudinales. Enfin, la rémunération du salarié représenterait certainement une pondération pertinente de la valeur globale perçue du l'actionnariat.

Dans sa deuxième dimension, nous définissons l'AS comme :

- la valeur financière des actions telle qu'elle est perçue par les salariés
- la valeur financière des parts de FCPE d'actionnariat salarié telle qu'elle est perçue par les salariés
- ces deux valeurs ci-dessus, pondérées par la rémunération des salariés.

Les Droits à l'Information et à la Prise de Décision liés à l'Actionnariat Salarié.

L'AS a enfin été conceptualisé dans la littérature à travers les droits à l'information et à la prise de décision qu'il offre aux salariés. Il en existe une grande diversité selon les systèmes et les entreprises, et ceci a des chances de faire varier la manière dont les salariés perçoivent leur statut d'actionnaires et ses conséquences émotionnelles.

Concernant les études empiriques, les droits à l'information reçue ont concerné surtout l'information financière sur l'entreprise. Elle a été par exemple mesurée par French et Rosenstein (1984) comme le nombre de réponses correctes à des questions financières sur l'entreprise. Dans l'étude de Klein (1987), la mesure concernait l'information reçue par les salariés concernant l'AS lui-même, au moyen d'un questionnaire par lequel les salariés devaient évaluer l'information reçue concernant divers éléments du plan d'AS.

Pour les droits à la prise de décision, les auteurs ont mesuré le désir de participation des salariés (p.ex. Sockell, 1985) ainsi que la participation perçue par les salariés en général Rosen et al. 1986) ou sur des décisions spécifiques (Pendleton, 2001).

Dans sa troisième dimension, l'AS est défini comme :

- le niveau d'information reçu par les actionnaires salariés concernant l'activité et la situation financière de leur entreprise et concernant le plan d'AS lui-même ;
- le niveau de participation à la prise de décision octroyé aux actionnaires salarié tel qu'il est perçu par ces derniers et le désir de participation à la prise de décision des salariés engendré par le fait d'être devenus actionnaires.

Dans notre étude empirique, nous utiliserons certains des éléments de la définition du construit de l'AS comme variables indépendantes du modèle de recherche. Les choix des variables et des instruments de mesures correspondants se feront au vu des résultats de l'étude qualitative qui nous permettra de prendre en compte le contexte particulier des groupes multinationaux.

1.2. Les Variables descriptives des Attitudes des Salariés.

Les études empiriques ont étudié les effets de l'AS sur diverses variables attitudinales dépendantes dont les principales ont été la motivation au travail, la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, la satisfaction vis-à-vis du plan d'AS, le sentiment de propriété psychologique et l'intention des salariés de quitter leur entreprise. Nous intégrons également à notre modèle une variable qui à notre connaissance n'a été étudiée que par Kuvaas (2003) : il s'agit de la préférence des salariés pour un investissement en actions de leur entreprise vis-à-vis d'autres choix possibles.

Malgré l'intérêt du concept de sentiment de propriété dans la compréhension des effets attitudinaux de l'AS, nous avons décidé de ne pas étudier ce construit dans notre étude quantitative. Notre décision se base sur les arguments suivants :

(1) Tout d'abord, le SP ne nous semble pas très approprié au contexte de la grande multinationale. Nous avons eu à ce propos une discussion avec le professeur Van Dyne qui nous a rappelé que le concept de SP avait déjà été adopté avec succès dans de grandes entreprises (Van Dyne 2005, communication personnelle du 28/03/2005).

Cependant, les résultats de l'étude exploratoire dont nous verrons les résultats dans la suite de ce travail, nous laissent à penser que les salariés peuvent difficilement développer un sentiment de propriété pour l'entreprise dans son ensemble. Comme le souligne le Pr. Van Dyne, le SP peut également se développer vis-à-vis d'une cible plus restreinte que l'ensemble de l'entreprise. C'est à notre sens ce type de SP qui peut se développer auprès de salariés de grandes multinationales.

(2) La deuxième raison qui nous a poussé à ne pas intégrer le concept de SP est liée à sa mesure. Le travail le plus élaboré dans ce sens, est certainement la mesure développée par Van Dyne et Pierce, et dont les étapes sont clairement illustrées dans leur article de 2004. Notre suspicion concerne notamment d'éventuels problèmes de validité divergente entre certains items de l'échelle de SP et celle de l'implication affective de Meyer, Allen et Smith (1993, p.544). Le problème concerne notamment des items de l'échelle du SP comme « *This is MY organization.* » ou « *I sense that this is MY company.* » qui ont de fortes chances d'être confondues avec le sentiment d'appartenance de l'échelle d'implication affective. Nous pouvons anticiper sur l'étude exploratoire en citant un extrait de discours très emblématique de notre propos. Il s'agit d'un extrait d'entretien avec un salarié de Lafarge :

« Pour moi, l'AS c'est de l'argent que j'investis là-dedans, sachant que c'est ma société. Comme je vous le dis, moi je le vis un peu d'une façon paternelle, c'est à dire que pour moi Lafarge, ça reste encore « ma société », je dis « ma » mais il n'y a rien qui m'appartient, mais voilà, je parle encore comme ça. ».

Il est clair dans cet extrait que « ma société » ne concerne par un sentiment de propriété mais bien un sentiment d'appartenance. Dans leur étude, Van Dyne et Pierce, ont bien pris soin d'apporter des éléments de preuve de la validité discriminante de leur échelle de SP vis-à-vis de l'implication affective. Au niveau conceptuel tout d'abord, ils expliquent que le SP pose la question suivante : « Dans quelle mesure un salarié sent-il que l'organisation dans laquelle il travaille est la sienne? », alors que l'implication concerne la question suivante : « pour quelles raisons devrais-je rester dans cette entreprise? » (Van Dyne & Pierce, 2004, p.443). Ils ont ensuite demandé à des juges de séparer les items relatifs au SP et à l'implication affective, à partir d'un groupe où les items étaient disposés au hasard (p.448). Ils ont enfin testé la dimensionnalité du construit du SP en analysant les items de l'échelle à travers une AFC. Il aurait été à notre sens plus intéressant de réaliser une analyse factorielle exploratoire sur les items de l'échelle du SP et de l'implication affective pour voir si les items du premier construit mesuraient bien quelque chose de différent. Nous sommes personnellement persuadés que des problèmes de validité discriminante aurait surgi entre certains items du SP et notamment l'item « I don't feel a strong sense of belonging for my organization » de Meyer et al. (1993). Cela a été d'ailleurs le cas dans la récente étude de Kaarsemaker (2006, p.196). L'auteur a réalisé une analyse factorielle exploratoire comprenant l'échelle d'implication affective de Meyer et Allen (1997) et l'échelle de sentiment de propriété psychologique de Van Dyne et Pierce de 2004. Les items ont finalement contribué au même facteur.

Nous allons maintenant définir les variables attitudinales intégrées dans notre étude et expliquer les raisons de leur choix.

La Motivation au Travail (MT).

Dans son ouvrage de 1964, Vroom, distinguait les comportements motivés, qui se réalisent sous le contrôle et par la volonté directe des individus, des comportements non motivés, qui relèvent davantage du réflexe (Vroom, 1964, pp.8-9). Le concept de motivation est particulièrement difficile à définir car il se base sur une multitude de théories. Roussel la définit comme « un processus qui implique (1) la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail et

(2) de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles ». Selon l'auteur, « l'expression visible et la plus concrète de la motivation d'une personne, est l'effort qu'elle produit régulièrement dans son travail. L'effort est défini comme la somme de l'énergie physique et intellectuelle déployée dans le travail par l'individu. » (Roussel, 1996, pp.74-75). La motivation peut donc se définir comme « un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus. » (Roussel, 2000, p.5). Pour Francès, il s'agit de l' « ensemble des aspirations ou des attentes liées à l'emploi occupé par un travailleur, liées chacune à un but, de nature matérielle ou psychologique, ayant chacune une importance propre » (Francès, 1995, p.27).

Bien que certains ne considèrent pas la motivation comme une attitude (Katzell & Thompson, 1990, p.68), nous avons vu que les définitions de celle-ci ne s'y opposent pas. Alexandre-Bailly et ses collègues définissent bien l'attitude comme « un état mental prédisposant à agir » (Alexandre-Bailly et al., 2006, p.9) et Lafrenaye parle de « la facette motivationnelle de l'attitude c'est à dire l'intention d'agir » (Lafrenaye, 1994, p.332). Nous pouvons donc bien considérer la motivation au travail comme une attitude.

La motivation au travail est définie comme la volonté d'un salarié de réaliser des efforts dans son travail.

La Satisfaction au Travail (ST).

La satisfaction au travail est l'une des attitudes au travail qui a été la plus étudiée dans la recherche en management (Currivan, 1999, p.497). Elle a été définie par Locke (1976, cité par Roussel, 1996, p.75(1996, p.75), comme « un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail. » Il s'agit donc d'une réponse affective, émotionnelle de la personne face à son emploi. Le concept de satisfaction au travail a été conceptualisé dans la littérature comme un état émotionnel positif vis-à-vis de son travail dans son ensemble, ou comme l'agrégation des états émotionnels liés aux différents éléments qui composent l'expérience de travail comme les tâches à réaliser, le salaire ou les conditions de travail (Locke, 1995, p.123). Dans notre étude, nous adopterons une vision globale de la satisfaction au travail.

La satisfaction au travail est définie comme un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail.

L'Implication Organisationnelle Affective (IA).

L'étude de l'implication organisationnelle a une longue histoire et a produit un corpus de littérature très important sur les liens qui se créent entre les salariés et les entreprises qui les emploient (Mowday, 1998, p. 387). Depuis plusieurs décennies, les chercheurs ont étudié les relations qu'entretient l'implication avec d'une part divers déterminants organisationnels, et d'autre part des attitudes et comportements des salariés au travail (Bateman & Strasser, 1984, p.95). Cette importante littérature a conduit à la production d'une multitude de définitions du construit, ce qui a largement contribué à son traitement comme concept multidimensionnel (Meyer & Herscovitch, 2001, p.300). La première grande distinction proposée, distinguait l'implication attitudinale de l'implication comportementale (Meyer & Allen, 1997, p.8). Mowday et ses collègues⁵ (cités dans Meyer et Allen 1997, p.8), décrivent ces deux approches de la manière suivante : « L'implication attitudinale concerne le processus par lequel les individus sont amenés à penser à leur relation avec l'entreprise. Elle peut être conçue comme un processus mental par lequel les individus considèrent la congruence entre leurs valeurs et objectifs propres et ceux de leur entreprise (...). L'implication comportementale quant à elle, concerne le processus par lequel les salariés se retrouvent contraints de rester dans une entreprise et la manière qu'ils ont de gérer ce problème⁶. » La seconde distinction largement reconnue par les chercheurs, est la définition tripartite de Meyer et Allen (1991), qui représente une synthèse des diverses définitions qui avaient été suggérées auparavant. Les auteurs appellent ainsi implication affective, l'attachement émotionnel, l'identification et l'engagement d'un salarié pour son organisation. Les salariés qui ont un niveau élevé d'implication affective, restent dans leur entreprise parce qu'ils le désirent. L'implication calculée se caractérise par la perception qu'il serait coûteux de rompre la relation avec l'entreprise. Les auteurs s'accordent généralement pour reconnaître que l'implication calculée se développe lorsqu'un individu réalise des investissements ou des échanges qui seraient perdus s'il quittait l'entreprise (Meyer & Allen, 1991, p.68). Enfin, l'implication normative concerne une obligation morale qui se développe lorsqu'un individu (1) a intériorisé un ensemble de normes concernant la conduite appropriée à tenir et/ou (2) a été le destinataire de

٠

⁵ Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover.* San Diego, CA: Academic Press.

⁶ Traduction personnelle de l'Anglais.

certains avantages et se sent alors redevable envers l'organisation (Meyer & Allen, 1991, p.72; Meyer & Herscovitch, 2001, p.316).

Dans la suite de ce travail, nous nous focaliserons exclusivement sur la composante affective de l'implication. En effet, les salariés ne perdent pas les actions de leur entreprise lorsqu'ils la quittent, même s'ils pourraient craindre de perdre l'avantage de la distribution de dividendes importants ou de l'augmentation du cours de bourse. Concernant l'implication normative, son fondement théorique a été critiqué et nous n'avons pas de réelles raisons de penser que l'AS puisse l'influencer de manière significative. Enfin, l'implication affective est la composante qui produit les effets désirés (une baisse de l'absentéisme et de la volonté de quitter l'entreprise par exemple) pour les bonnes raisons, c'est à dire pour l'attachement et l'identification des salariés à leur entreprise (Kuvaas, 2003, p.196). Si l'on regarde la littérature sur l'AS, on s'aperçoit d'ailleurs que l'implication a été mesurée le plus souvent à l'aide de l' « Organizational Commitment Questionnaire » de Mowday, Steers et Porter (1979), qui est généralement considéré comme une mesure de l'implication affective (Meyer & Allen, 1997, p.15). Lorsque le modèle de Meyer et Allen a été utilisé pour mesurer l'implication, les auteurs n'ont alors retenu que la facette affective (c'est le cas par exemple de Buchko et Kuvaas).

L'implication affective se définit comme l'attachement émotionnel, l'identification et l'engagement d'un salarié pour son organisation.

La Satisfaction vis-à-vis du Plan d'Actionnariat Salarié.

La satisfaction des salariés vis-à-vis du plan d'AS mis en place dans leur entreprise a été définie comme « le degré auquel les salariés ont une orientation affective positive vis-à-vis du plan d'actionnariat. » (Buchko, 1992a, p.68). Dans la littérature sur les effets attitudinaux de l'AS, cette variable est souvent conçue comme étant déterminée par des éléments extrinsèques (Buchko, 1992a, 1992b, 1993; Gamble, Culpepper, & Blubaugh, 2002; Klein, 1987, ...), et instrumentaux (Gamble et al., 2002; Klein, 1987) de l'AS et comme entraînant une implication et une satisfaction supérieures, ainsi qu'une baisse de l'intention des salariés de quitter leur entreprise. Nous n'étudierons pas cette variable dans notre étude quantitative pour deux raisons. Tout d'abord, la satisfaction vis-à-vis de l'AS n'est pas une variable expliquée fondamentale pour la performance de l'entreprise; nous préférons donc limiter notre étude à des variables attitudinales dont les effets sur la performance sont généralement reconnus. La deuxième raison concerne l'impératif de concevoir un questionnaire de taille limitée.

L'Intention de Quitter l'Entreprise (IQ).

L'intention des salariés de quitter leur entreprise, est la conséquence la plus largement étudiée de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle (Currivan, 1999, p.497). Dans la littérature sur l'AS, les effets des divers éléments du construit sont généralement considérés comme ayant un effet indirect sur l'IQ c'est à dire à travers des effets directs sur la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et la satisfaction vis-à-vis du plan ESOP.

L'intention des salariés de quitter leur entreprise se définit comme la mesure à laquelle les salariés envisagent de rechercher un emploi dans une autre organisation à court ou moyen terme.

La Préférence des Salariés pour l'AS (PAS).

A notre connaissance, cette variable n'a été utilisée que dans une étude réalisée en Norvège par Kuvaas (2003). Elle s'est basée sur une entreprise dans laquelle les salariés recevaient chaque année une prime de participation aux bénéfices qu'ils pouvaient obtenir soit en numéraire, soit en actions de leur entreprise. Ceci explique certainement pourquoi on ne retrouve pas cette variable dans les études Anglo-Saxonnes, ce choix n'étant pas proposé dans le cadre des ESOPs. Il est cependant offert aux salariés de multinationales françaises travaillant en France et dans certains autres pays. C'est pourquoi nous pensons qu'il s'agit d'une variable importante à intégrer dans le modèle que nous testerons empiriquement. Le concept de « préférence pour l'actionnariat » (ownership preferences) n'est pas clairement défini par l'auteur mais nous pouvons déduire sa définition par les deux items utilisés pour sa mesure.

- Item 1 : « *Je pense vendre les actions de mon entreprise* ».
- Item 2 : « Je préfère recevoir ma prime en numéraire plutôt qu'en actions. »

A partir de ces deux items, nous voyons que l'auteur souhaitait évaluer dans quelle mesure le répondant préfère détenir des actions de son entreprise plutôt que d'obtenir la même valeur financière en numéraire.

⁷ Traductions libres de "I have plans to sell my company shares" et "I prefer a bonus in cash to shares".

La préférence des salariés pour l'AS se définit comme leur tendance à investir en actions de leur entreprise plutôt que d'investir la somme d'argent correspondante sur d'autres supports financiers ou de la garder en numéraire.

1.3. Les Variables descriptives de la Conception que se font les Acteurs de l'Entreprise du Concept d'Actionnariat Salarié.

Les effets psychologiques de l'AS ont de fortes chances de dépendre des attentes des acteurs de l'entreprise vis-à-vis de cette pratique de management (Bruner, 2000, p.140; Vroom, 1964, p.17). D'une part en effet, les attentes des dirigeants vis-à-vis de l'AS vont avoir un effet sur la conception, la mise en œuvre pratique et la communication du plan d'AS. D'autre part, l'évaluation de la part des salariés des droits obtenus à travers l'AS, a également des chances d'être liée à leurs attentes (Pierce et al., 1991, p.127). Une différence importante entre les droits attendus et les droits perçus pourrait développer une dissonance (Hammer & Stern, 1980, p.79; Steers, 1977, p.53) ou un sentiment d'injustice induisant des réactions attitudinales négatives chez les salariés. De même, les attentes des dirigeants ont des chances d'avoir un effet significatif sur les attentes des salariés à travers la communication sur l'AS notamment. A notre connaissance, la littérature empirique sur l'AS a étudié la conception que se font les dirigeants de l'AS à travers le concept d'«implication philosophique des dirigeants vis-à-vis de l'AS » (Gamble et al., 2002; Klein, 1987; Rosen et al., 1986), mais ne s'est pas penchée sur la conception que s'en font les salariés. Nous proposons ainsi d'intégrer à notre modèle une variable que nous appelons « implication philosophique des salariés vis-àvis de l'AS » et que nous allons définir ci-dessous.

L'Implication Philosophique des Dirigeants vis-à-vis de l'Actionnariat Salarié (IPD).

Divers auteurs ont souligné l'importance de la conception que se fait la direction de l'AS dans les effets attitudinaux auxquels ont peut s'attendre sur les salariés. Ce concept a été appelé « Implication Philosophique de la Direction vis-à-vis de l'Actionnariat Salarié» (philosophical commitment to employee ownership) dans la littérature (Klein, 1987, p.323; Pierce et al., 1991, p.129; Rosen et al., 1986, p.74) et a été défini comme « le degré auquel l'actionnariat salarié est en même temps une part centrale de la philosophie de la direction et

 $^{^8}$ Traduction libre de « Management's Philosophical Commitment to Employee Ownership ».

de sa stratégie de gestion des ressources humaines, et une partie intégrante de la culture et de l'identité organisationnelle. » L'idée générale est que l'AS peut être vu de diverses manières par la direction. Si l'on prend des cas extrêmes, une IPD minimale correspondrait à des dirigeants qui verraient l'AS comme un moyen de flexibiliser les rémunérations, de faire de économies fiscales ou de trouver des moyens de financement à des conditions favorables, alors qu' une IPD forte correspondrait à des dirigeants qui voient l'AS comme un moyen de transmettre une culture entrepreneuriale aux salariés et de développer leur attachement à l'entreprise en les associant à ses bénéfices et à son processus de prise de décision. L'IPD a de fortes chances d'avoir un impact important sur la conduite au jour le jour du plan d'AS, ainsi que sur l'intensité des droits à l'information et à la participation octroyés aux salariés. Divers résultats empiriques sont venus confirmer l'importance cette idée.

Dans l'étude de Gamble et ses collègues, l'IPD est utilisée comme variable indépendante dans un modèle d'équations structurelles. Les auteurs ont pu montrer un effet positif significatif direct de l'IPD sur la satisfaction au travail, et un effet positif et significatif indirect sur l'engagement au travail (Gamble et al., 2002, p.20). Dans l'étude de Klein, l'IPD est également considérée comme variable indépendante dans des analyses de corrélation et de variance. Les résultats ont montré une relation positive et significative entre IPD d'une part et la satisfaction des salariés vis-à-vis du plan d'AS et leur implication organisationnelle et une relation négative entre l'IPD et l'intention des salariés de quitter leur entreprise. Les résultats ont également montré une relation positive entre l'IPD et la perception des salariés d'avoir une influence dans la prise de décision (Klein, 1987, p.326).

La littérature suggère donc une relation positive directe entre l'IPD et les droits que les salariés se voient octroyer à travers leur actionnariat, et une relation indirecte entre l'IPD et les attitudes des salariés au travail. Au niveau de l'actionnariat en soi, nous pouvons penser que si l'IPD est élevé, les salariés auront davantage tendance à souscrire des actions de leur entreprise car ils tendront à développer une attitude positive vis-à-vis de l'AS. Nous nous attendons ainsi à ce que l'IPD ait un effet positif sur la part des salariés qui acceptent de devenir actionnaires de leur entreprise ainsi que sur les montants investis.

L'Implication Philosophique de la Direction vis-à-vis de l'Actionnariat Salarié de définit comme le degré auquel l'actionnariat salarié est en même temps une part centrale de la philosophie de la direction et de sa stratégie de gestion des ressources humaines, et est une partie intégrante de la culture et de l'identité organisationnelle.

A ce point de notre travail, nous suggérons les premières propositions de relations entre les variables. Notons qu'une proposition se distingue d'une hypothèse du fait que la première est émise préalablement à la seconde et n'est pas destinée à être testée (Evrard, Pras, & Roux, 2003, p.62).

Proposition 1 : Il y aura une relation positive et significative entre le niveau d'IPD perçu par les salariés et la part des salariés qui choisiront de devenir actionnaires de leur entreprise.

Proposition 2 : Il y aura une relation positive et significative entre le niveau d'IPD perçu par les salariés et les montants que les salariés choisiront d'investir en actions de leur entreprise.

Proposition 3 : Il y aura une relation positive et significative entre le niveau d'IPD perçu par les salariés et la propension de ces derniers à investir en actions de leur entreprise plutôt que sur d'autres supports financiers.

L'Implication Philosophique des Salariés vis-à-vis de l'Actionnariat Salarié (IPS).

Le concept d' « Implication Philosophique des Salariés vis-à-vis de l'Actionnariat Salarié» n'a à notre connaissance, jamais été étudié dans la littérature sur l'AS. De manière indirecte, le fait que les salariés puissent avoir des attentes spécifiques vis-à-vis de l'AS a été suggéré par Hammer et Stern (1980, p.79), qui estimaient que les salariés devenus actionnaires pouvaient s'attendre à ce que des droits à la prise de décision leurs soient octroyés. Les auteurs ont ainsi souligné l'importance des interprétations et des perceptions par les salariés de leurs droits liés à l'actionnariat (p.80). De même, Pierce et ses collègues, ont suggéré que les effets attitudinaux positifs de l'AS dépendaient de la congruence entre les droits perçus et les droits attendus de l'AS et du sens qu'ils attribuaient à l'AS dans son ensemble (Pierce et al., 1991, p.128). Enfin, le modèle instrumental de l'AS, que nous verrons en détail par la suite, se base sur l'hypothèse selon laquelle l'AS serait vu par les salariés dans une perspective de désir et d'attentes d'un pouvoir de contrôle supérieur (Trewhitt, 2000, p.439). Par référence à l'IPD, nous proposons de définir l'IPS comme « le degré auquel les salariés voient l'AS comme une pratique liée à la culture de leur entreprise et à sa stratégie de gestion des ressources humaines plutôt que comme une pratique liée à des considérations financières, fiscales ou autres. »

La manière dont les salariés conçoivent l'AS a des chances de dépendre de la manière dont la pratique leur a été présentée. Ces influences peuvent être de trois sortes. Tout d'abord, il peut

s'agir d'informations que les salariés tirent de leur sphère privée, comme les informations tirées des *media*, de lectures personnelles ou de discussions entre amis. Concernant la sphère professionnelle, la représentation que se fait le salarié de l'AS, dépendra de l'IPD dans les entreprises dans lesquelles il a travaillé. Si le salarié n'a connu l'AS que dans l'entreprise dans laquelle il travaille actuellement, alors l'IPS dépendra fortement de l'IPD de son entreprise actuelle.

Concernant ses effets, nous avons des raisons de penser que l'IPS aura un impact important sur la manière dont les salariés vont évaluer l'offre d'AS qui leur est proposée, notamment en termes d'information et de droits à la prise de décision. Imaginons deux groupes de salariés, l'un ayant une IPS élevée et l'autre une IPS faible. Imaginons également que ces deux groupes aient la même perception de l'information et des droits à la participation reçus. Il y a de fortes chances pour que le groupe à IPS élevée ait des attentes supérieures en termes d'information et de droits à la participation. *Ceteris paribus* les salariés de ce dernier, auront alors tendance à évaluer plus sévèrement une même situation.

L' Implication Philosophique des salariés vis-à-vis de l'AS est définie comme le degré auquel les salariés voient l'AS comme une pratique liée à la culture de leur entreprise et à sa stratégie de gestion des ressources humaines plutôt que comme une pratique liée à des considérations financières, fiscales ou autres.

Proposition 4: Il y aura une relation négative et significative entre l'IPS et la perception des salariés de la qualité de l'information reçue.

Proposition 5: Il y aura une relation négative et significative entre l'IPS et la perception des salariés des droits à la participation liés à l'AS.

Proposition 6: Il y aura un effet positif et significatif de l'IPD sur l'IPS.

L'objectif de ce point était de présenter et de définir les principaux concepts mobilisés dans la littérature sur les effets attitudinaux de l'AS. Nous avons également suggéré certaines relations entre variables en ce qui concerne l'IPD et l'IPS. L'objet du point suivant sera de proposer des relations entre les éléments du construit de l'AS et les variables attitudinales. Pour cela nous nous baserons sur deux séries de fondements théoriques. Dans un premier temps nous mobiliserons la littérature sur les déterminants de la satisfaction au travail, de la motivation au travail et de l'implication organisationnelle. Nous verrons alors si et dans quelle mesure les éléments du construit de l'AS peuvent déterminer ces trois variables. Dans un

deuxième temps, nous mobiliserons les théories liées aux éléments du construit de l'AS, c'est à dire les théories explicatives des effets attitudinaux de la propriété, de la participation et des rétributions financières. Nous pourrons ainsi suggérer les effets respectifs de chaque élément du construit de l'AS sur chacune des variables attitudinales.

2. Les Fondements Théoriques des Effets Psychosociologiques de l'Actionnariat Salarié (1): les Théories explicatives de la Satisfaction et de la Motivation au travail et de l'Implication Affective.

Nous allons voir dans un premier temps les principales théories explicatives de ce qui conduit des salariés à être motivés et satisfaits dans leur travail. Ces deux attitudes ayant des fondements communs, elles seront traitées dans un même paragraphe. Nous verrons ensuite qu'il n'existe pas de réelles théories explicatives du développement de l'implication affective. A partir de la littérature existante, nous essayerons tout de même de voir si et dans quelle mesure l'AS a le potentiel de l'affecter.

2.1. Actionnariat Salarié, Motivation, et Satisfaction au Travail.

Bien qu'il s'agisse de concepts bien distincts, les déterminants de la motivation et de la satisfaction au travail se basent sur des théories communes (Roussel, 1996, p.32).

Francès, compare satisfaction et motivation en estimant que la première implique non seulement des résultats attendus liés à leurs valences respectives, mais également la comparaison entre résultats attendus et résultats obtenus. On voit alors clairement le lien entre motivation et satisfaction, c'est à dire que les deux sont affectées par la magnitude des résultats attendus, multipliés par les valences respectives. Il résulte de ce raisonnement que l'on ne peut pas être satisfait par quelque chose qui ne nous motive pas, mais par contre, on peut très bien être motivé sans être satisfait. En effet, si les résultats obtenus ne sont pas à la hauteur des attentes, on sera insatisfait, mais l'on peut très bien être motivé à l'atteinte de ces résultats si on leur attache une valence importante (Francès, 1995, p.12).

Deux éléments sont alors fondamentaux dans la compréhension de la motivation et de la satisfaction au travail : il s'agit des besoins et des attentes des salariés.

Roussel distingue les théories des *Besoins-Mobiles-Valeurs*, qui se penchent sur les besoins des individus et les *Théories du Choix Cognitif*, qui concernent leurs attentes (Roussel, 1996,

p.32). Les théories du premier groupe sont également connues sous le nom de « théories de contenu » car elles ont comme but particulier d'identifier les facteurs associés à la motivation. Les autres sont souvent appelées « théories de processus » car elles cherchent à étudier la motivation et la satisfaction d'une manière dynamique et à expliquer les processus à l'origine de leur développement (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004, p.381). Parmi ces théories, nous avons sélectionné celles qui nous paraissent pertinentes pour la compréhension des effets de l'AS sur la satisfaction et la motivation des salariés. Il a été en effet suggéré que l'utilisation simultanée de diverses théories de la motivation pouvait permettre une meilleure compréhension des phénomènes étudiés car chacune apporte des éléments nécessaires mais pas suffisants pour expliquer la motivation et la satisfaction (Alexandre-Bailly et al., 2006, p.145; Katzell & Thompson, 1990, pp.65,67).

2.1.1. Les Théories des Besoins.

Les deux principaux théoriciens de ce courant, Maslow (1943; 1954) et Hertzberg, ont essayé de déterminer quel sont les divers « résultats » auxquels les travailleurs sont sensibles et qui peuvent les motiver. Pour Maslow, les individus ont des besoins d'origine physiologique qui entraînent la nécessité de posséder ou de consommer certains objets pour vivre, mais ces besoins peuvent être également d'origine culturelle et sociale. Ceux-ci engendrent alors des motivations qui sont les raisons de l'action des individus. Pour l'auteur, les besoins sont hiérarchisés dans la mesure où un besoin de niveau supérieur ne peut être satisfait que lorsque les précédents le sont (Bernoux, 1985, p.77). Six types de besoins sont proposés avec, en partant du niveau le moins élevé :

- Les besoins physiologiques, correspondant à tous les besoins de l'organisme ;
- Les *besoins de sécurité*, qui concernent la recherche d'un environnement sain et stable, excluant les dangers et les changements ;
- Les besoins d'appartenance et d'amour ;
- Les besoins d'estime de soi et d'être estimé par les autres ;
- Le besoin de réalisation de soi c'est à dire de ses capacités individuelles et de ses idées ;
- Les besoins de *savoir et de comprendre* qui concerne le goût du mystère et de l'inexpliqué (tiré de Francès, 1995, p.46).

Les travaux de Hertzberg (1971)⁹ aboutissent à des conclusions similaires à celles de Maslow, mais son principal apport est de distinguer deux sortes de besoins selon les effets attitudinaux qu'ils impliquent. A partir d'entretiens réalisés auprès de salariés auxquels il demandait d'évoquer des situations dans lesquelles ils avaient été contents ou mécontents dans leur travail, il s'est aperçu que les déterminants des deux états étaient différents (Lawler III, 1971p.98). Hertzberg a alors distingué deux types de facteurs intervenant dans le processus de satisfaction et de motivation. La première catégorie regroupe des facteurs qui auraient la capacité d'inciter les individus à faire des efforts pour satisfaire les besoins auxquels ils correspondent. Les facteurs de motivation et de satisfaction sont les suivants : les accomplissements, c'est à dire la réalisation d'un travail bien fait, la reconnaissance des accomplissements, le travail proprement dit, la responsabilité, la promotion ou l'avancement et la possibilité de développement. D'autres facteurs n'ont pas le pouvoir de développer la motivation et la satisfaction, mais sont par contre source d'insatisfaction et de démotivation. On les appelle généralement les facteurs d'hygiène. Il s'agit des qualités et défauts du supérieur hiérarchique, de la politique et de l'administration de l'entreprise, des conditions de travail, des relations avec les collègues de travail et les subordonnés, du prestige, de la sécurité de l'emploi, de la rémunération, et des facteurs de la vie personnelle (cité dans Roussel, 2000, p.6). En fait, les facteurs de motivation et de satisfaction concernent plutôt le contenu du travail, alors que les facteurs d'insatisfaction et de démotivation concernent davantage le contexte de travail.

Pour Francès, la satisfaction repose en particulier sur le besoin de sauvegarder ou de développer l'estime de soi (Francès, 1981, p.183). Le rôle du travail devient satisfaisant dans la mesure où la réaction du salarié contre le sentiment d'infériorité ou de lutte pour la supériorité rencontre des succès. Ce mécanisme est mis en œuvre de diverses manières selon les aspects du rôle du travail : dans chaque cas, il existe un référent spécifique qui met en question l'estime de soi et contre lequel l'individu soutient le défi. Les premiers référents, appelés *intrapsychiques*, sont les référents constitutifs de l'image de soi. Il est ainsi probable que des zones faibles de cette image incitent la personne à se valoriser par une réussite au travail. Les référents *interpersonnels*, sont rencontrés dans l'environnement de travail. Les partenaires de travail et notamment le supérieur hiérarchique, sont par la simple différence de statut une menace contre l'intégrité du concept de soi. La participation dans ses niveaux élevés, devrait donc être un facteur de satisfaction car elle va au-delà de la sauvegarde de

_

⁹ Hertzberg F. (1971) *Le Travail et la Nature de l'Homme*. Paris : Entreprise Moderne d'Edition.

l'estime que les subordonnés ont d'eux-mêmes, vers une augmentation de cette estime (Francès, 1981, p.184).

La satisfaction liée à la rémunération se base sur deux types de référents. Dans les modèles de différence, le salaire est apprécié en relation avec l'apport personnel qui inclut non seulement l'efficience qualitative et quantitative, mais également « le niveau du poste » auquel le salarié s'identifie. Cette relation ne doit pas faire apparaître de déficit, faute de quoi l'estime de soi est menacée par le sentiment d' « iniquité » négative. Dans les modèles comparatifs en revanche, l'estime de soi est menacée par le référent « autrui » (Francès, 1981, p.185). En ce qui concerne l'importance respective des divers déterminants de la satisfaction au travail, Francès estime que la part du salaire dans la variance de la satisfaction au travail est généralement faible en comparaison d'éléments intrinsèques comme les tâches à accomplir (Francès, 1981, p.89).

Les théories des besoins expliquent davantage la satisfaction que la motivation au travail (Roussel, 1996, pp.50-51). Il résulte de ces théories, que l'AS a des chances d'améliorer la satisfaction au travail, si elle permet aux salariés de satisfaire certains besoins.

Francès met en avant le besoin d'estime de soi, et Hertzberg estime que les besoins qui entraînent la satisfaction comprennent notamment la responsabilité et la reconnaissance.

Si l'on reprend les éléments du construit de l'AS on peut suggérer que :

Proposition 7: La quantité d'actions détenues par les salariés n'a aucun effet sur la satisfaction.

Proposition 8: Il n'y a aucune différence entre les salariés actionnaire et les non actionnaires en termes de satisfaction au travail.

Les primes d'intéressement et de participation ainsi que les dividendes et l'accroissement du cours de bourse répondent aux besoins financiers des salariés. De plus, ils peuvent être considérés comme une reconnaissance par l'entreprise de l'importance de leur travail.

Proposition 9: La valeur financière de l'actionnariat a un effet positif sur la satisfaction au travail.

La participation perçue à la prise de décision peut renforcer l'estime de soi du salarié. Elle peut également être considérée comme une responsabilité et une reconnaissance de son importance au sein de l'entreprise.

Proposition 10: La perception de participation liée à l'AS a un effet positif sur la satisfaction au travail.

2.1.2. La Théorie des Attentes.

La théorie des attentes (ou attentes-valence), est certainement la plus connue parmi les théories du choix cognitif. La première formulation de cette théorie a été réalisée par Vroom (1964) et se fonde sur les concepts d'attentes et de valence. Le concept de *valence* part du postulat selon lequel à un certain moment, les individus ont des préférences concernant divers éléments ou états de la nature. L'auteur distingue le concept de valence, définie comme « *une orientation affective vis-à-vis d'un résultat déterminé* » des concepts de besoins, de mobiles, de valeurs ou d'intérêts, qui ont une portée plus large et qui concernent la force du désir ou de l'aversion vis-à-vis d'un ensemble plus large de résultats (Vroom, 1964, p.15). Un résultat particulier a donc une valence positive si un individu préfère l'atteindre plutôt que ne pas l'atteindre. Elle dépend de la satisfaction attendue d'un événement ou d'une chose.

Le concept d'*attente* se base sur l'idée selon laquelle lorsqu'un individu agit, il n'est pas sûr d'atteindre les résultats qui pour lui ont une valence positive. Donc, lorsqu'il choisit parmi diverses alternatives qui impliquent des résultats incertains, son comportement dépend non seulement de ses préférences, mais également de la probabilité de réalisation qu'il attribue à chaque option. C'est cette probabilité attribuée par les individus qui constitue leurs attentes (Vroom, 1964, p.17).

La théorie des attentes de Vroom suggère donc que la motivation des individus à agir d'une manière déterminée, dépend de la valeur attribuée au résultat de l'accomplissement de l'action et de la probabilité attribuée au fait que l'accomplissement de l'action aboutira réellement au résultat escompté.

La théorie des attentes-valence de Vroom a été par la suite complétée par les travaux de Lawler et de ses collègues. Dans son ouvrage de 1971, Lawler propose un modèle explicatif de la motivation par la rémunération à travers deux relations fondamentales. Le premier déterminant est la croyance de l'individu concernant la probabilité que s'il réalise un niveau d'effort déterminé pour atteindre un niveau déterminé de performance, il réussira à atteindre cette performance (Lawler III, 1971, p.107). Imaginons un étudiant qui doit passer un concours avec mille autres étudiants et que seuls dix étudiants seront retenus. La théorie dit que l'étudiant sera motivé à travailler dur seulement s'il pense avoir de bonnes chances

d'avoir de bonnes notes en travaillant dur. Un élément intermédiaire est constitué de l'*instrumentalité*, c'est à dire par l'idée que la performance conduit à une récompense : le fait de travailler dur conduit à avoir de bonnes notes (performance), qui conduisent à obtenir le concours (récompense). Le deuxième déterminant, est une combinaison des croyances de l'individu des conséquences liées à l'atteinte d'un niveau donné de performance (*expectations*) et de la *valence* attribuée à ces conséquences (Lawler III, 1971, p.108). Si l'on revient à notre étudiant, l'hypothèse est que même s'il pense qu'en travaillant dur il sera dans les premiers dix retenus, il ne sera pas motivé à le faire si le fait d'être retenu lui donne par exemple le droit de rentrer dans une école qui ne l'intéresse pas, c'est à dire si la valence qu'il attribue à la récompense est faible.

Dans son ensemble, le processus motivationnel tel que présenté dans la théorie des attentes peut s'écrire comme suit:

$$M = E.I.V.$$

où E représente les expectations (relation perçue entre l'intensité de l'effort déployé et la performance accomplie), I est l'instrumentalité (la relation perçue entre la performance et l'obtention d'un effet ou d'un résultat espéré, attendu, de nature objective ou subjective), et V représente la valence perçue du résultat.

La théorie des attentes explique donc davantage la motivation que la satisfaction.

Si l'on retranscrit le raisonnement ci-dessus dans le cadre de l'AS, nous avons le schéma suivant : la « récompense » est représentée par la valeur de l'actionnariat. Un premier niveau de résultat est représenté par la performance du salarié au travail et un deuxième niveau de résultat concerne la performance de l'entreprise.

Pour que l'AS motive les salariés, il faudrait que les conditions suivantes soient remplies :

Condition 1 : le salarié doit penser qu'en faisant des efforts sa performance sera supérieure, expectation 1

Condition 2 : le salarié doit penser que sa performance personnelle est liée à la performance de l'entreprise, *expectation 2*

Condition 3 : le salarié doit penser que la performance de l'entreprise est liée à la valeur de son actionnariat, *instrumentalité*

Condition 4 : le salarié doit attribuer de l'importance à la valeur de son actionnariat, valence

Dans le cas des grands groupes, la Condition 1 est plausible : le salarié peut très bien croire que ses efforts lui permettent d'accroître sa performance individuelle ; la Condition 2 n'est pas remplie car il n'y a aucune relation entre la performance individuelle des salariés et la performance globale de l'entreprise ; la Condition 3 est partiellement remplie, car la performance globale de l'entreprise est liée de manière indirecte à la valeur de l'actionnariat à travers le lien avec les primes d'intéressement et de participation ; la Condition 4 peut enfin être remplie car les salariés peuvent attribuer une grande importance à la valeur de leur actionnariat. Selon ce raisonnement donc, l'AS ne peut pas avoir d'effet sur la motivation des salariés dans les grandes multinationales.

A partir des théories classiques de la motivation et notamment de la théorie des attentes / valence, nous proposons que l'AS n'a aucun effet sur la Motivation au Travail dans le contexte du grand groupe multinational.

Proposition 11: La quantité d'actions détenues par les salariés n'a aucun effet sur la motivation au travail.

Proposition 12: Il n'y a aucune différence entre les salariés actionnaire et les non actionnaires en termes de motivation au travail.

Proposition 13 : La valeur financière de l'AS n'a aucun effet sur la Motivation au Travail

Proposition 14: La perception de Participation n'a aucun effet sur la Motivation au Travail

2.1.3. <u>La Théorie de l'Equité et de la Justice.</u>

La théorie de l'équité a connu ses premiers développements avec les travaux de Adams au début des années 60. Depuis les années 80, sous l'impulsion de Greenberg (1987; 1990) notamment, ces travaux ont été repris et développés sous l'appellation de « théories de la justice organisationnelle ». Ce concept a depuis suscité un très grand intérêt tant auprès des chercheurs que des praticiens du management, étant considéré comme un élément essentiel de l'efficacité organisationnelle (Konovsky, 2000, p.489). Greenberg propose une première taxonomie des théories de la justice en se basant sur deux dimensions : il distingue les théories réactives (réactions aux injustices) et les proactives (promouvant la justice) d'une

part, et les *théories de contenu* (la justice liée au résultat d'une action) et *de processus* (la justice liée aux procédures mises en œuvre) d'autre part (Greenberg, 1987, pp.9-10). En d'autres termes, les théories *réactives* concernent la manière dont les individus réagissent à des situations qu'ils considèrent justes ou injustes, alors que les théories *réactives* concernent les réactions comportementales des individus, c'est à dire la manière dont les individus cherchent à obtenir une distribution juste. Les premières expliquent donc la satisfaction des salariés, alors que les deuxièmes expliquent davantage leur motivation à entreprendre certaines actions.

Greenberg distingue ainsi la justice distributive qui concerne un résultat, de la justice procédurale qui concerne les moyens utilisés pour l'obtenir (Greenberg, 1990, p.400). Concernant les effets des perceptions de justice, il a été suggéré que la justice procédurale a des effets importants sur les attitudes des salariés vis-à-vis des institutions et des autorités qui les représentent, plutôt que vis-à-vis d'éléments contextuels spécifiques (Konovsky, 2000, p.497). Les études empiriques ont étudié les effets de la justice perçue sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle mais les effets sur la motivation ont été très peu étudiés (Konovsky, 2000, p.492). Une récente méta-analyse présentée par Viswesvaran et Ones, nous permet de bénéficier d'une importante agrégation des résultats de la littérature empirique. Les variables analysées dans ce travail sont la justice distributive et procédurale d'un côté, et la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, le comportement citoyen ainsi que la productivité de l'autre. Plusieurs résultats importants ressortent de ce travail. Tout d'abord, les corrélations entre justice procédurale et distributive d'un côté, et les attitudes et comportements de l'autre, sont généralement fortes et positives. Les deux dimensions de justice, bien que distinctes, sont en outre fortement liées dans l'esprit des individus : la corrélation entre les deux est de 0.66 et les deux ont une contribution forte (0.82) vis-à-vis d'un même facteur sous-jacent de justice. Enfin, la justice procédurale a des relations plus fortes avec les variables dépendantes que la justice distributive (Viswesvaran & Ones, 2002, pp.198-199).

Il existe divers types d'explications des effets attitudinaux des perceptions de justice procédurale. Les *modèles instrumentaux* tout d'abord, estiment que les salariés qui trouvent les procédures justes, pensent qu'elles aboutissent à des résultats favorables (d'où la corrélation forte avec la justice distributive). Le modèle des *valeurs de groupe*, stipule lui que les individus attribuent de la valeur aux relations de long terme avec les groupes car l'appartenance à un groupe est un moyen d'obtenir un statut social et une estime de soi. Ces derniers dépendent à leur tour de la perception d'être traités par le groupe sans biais, de la

confiance que l'on a vis-à-vis du groupe qui dépend elle-même de la perception que les décisions prises se basent sur des procédures non biaisées, et enfin de la perception d'être traité avec respect. Ce modèle permet notamment d'expliquer les effets de la justice procédurale sur l'implication affective des salariés. Un dernier modèle, la théorie de la *justice heuristique*, part du présupposé selon lequel l'être humain a une aversion naturelle pour les relations d'autorité car elles fournissent des opportunités d'exploitation. Il en résulte que lorsque les individus doivent céder une partie de leurs facultés de contrôle à une autorité, ils se demandent si celle-ci est digne de confiance. Etant donné que nous avons peu d'information à ce sujet, nous nous basons sur la justice des procédures mises en œuvre par l'autorité pour déterminer si elle est digne de confiance (Konovsky, 2000, pp.493-494).

Les chercheurs se sont également penchés sur les antécédents du sentiment de justice et son importance a été prouvée dans divers contextes organisationnels. On a parlé notamment de *justice interactionnelle*, qui concerne le fait d'être traité avec respect et dignité, et de *justice informationnelle* qui concerne le fait de recevoir une information adaptée pour la prise de décision (Konovsky, 2000, p.496). Le fait de donner des possibilités d'expression a également été considéré comme un antécédent de la justice procédurale (Korsgaard & Roberson, 1995, p.657).

En ce qui concerne enfin les contextes organisationnels dans lesquels la perception de justice a fait preuve de son importance, on peut citer les situations de changements, la sélection du personnel, l'évaluation de la performance, ou les systèmes de rémunération (Konovsky, 2000, pp.498-502). Dans le cadre de l'étude de l'AS, le contexte des rémunérations nous intéresse tout particulièrement. Dans un récent article par exemple, Barber et Simmering, discutent de la justice distributive perçue de systèmes de rémunération basés sur la performance globale comme l'intéressement aux bénéfices, en distinguant les distributions qui se basent sur l'équité de celles qui se basent sur l'égalité. Divers facteurs de contingence sont ainsi mis en avant comme les différences culturelles ou la force du lien entre performance des salariés et rémunération. Il a été par exemple suggéré que lorsque ce lien est faible, comme pour le cas de l'AS, une distribution basée sur l'égalité était préférable (Barber & Simmering, 2002, pp.27,29,33).

Les théories de la justice expliquent davantage la satisfaction au travail que la motivation. L'AS peut donc améliorer la satisfaction des salariés, si les droits liés à l'AS sont perçus comme étant justes pas les salariés. Les groupes multinationaux ont une place prépondérante dans les médias et on en parle souvent dans un contexte de réalisation de restructurations alors

que les entreprises réalisent d'importants bénéfices. Le fait pour les salariés de participer à ces bénéfices, pourrait donc contribuer à développer un sentiment de justice.

L'AS permet aux salariés de participer aux bénéfices de l'entreprise de manière indirecte à travers les primes d'intéressement et de participation et de manière directe à travers les dividendes. Il peut également permettre aux salariés de participer à la prise de décision de l'entreprise.

Nous proposons donc que les théories de la justice permettent d'expliquer les effets positifs de l'AS sur la satisfaction au travail et d'en suggérer les conditions.

- 1- L'AS a un lien positif avec la satisfaction au travail car les salariés peuvent considérer qu'il est juste qu'ils soient actionnaires de leur entreprise.
- 2- L'AS a un lien positif avec la satisfaction au travail car les salariés peuvent considérer qu'il est juste de pouvoir participer aux bénéfices de leur entreprise.
- 3- L'AS a un lien positif avec la satisfaction au travail car les salariés peuvent considérer qu'il est juste de pouvoir disposer d'un poids dans la gouvernance de l'entreprise.

2.2. Actionnariat Salarié et Implication Affective.

Aussi étonnant que cela puisse paraître étant donné l'imposante littérature sur le concept, il n'existe pas de réelle théorie explicative du développement de l'implication organisationnelle en général et de la facette affective plus particulièrement. La question de ses antécédents a bien fait l'objet d'une importante littérature mais les études ont souvent manqué de fondements théoriques, c'est à dire qu'elles ont examiné les corrélations entre l'implication et d'autres variables potentiellement antécédentes, mais elles se sont peu penchées sur la nature des mécanismes sous-jacents (Meyer & Herscovitch, 2001, p.315). Meyer et Herscovitch ont tout de même essayé de proposer un ensemble d'explications à l'apparition de chaque type d'implication. Selon les auteurs, l'état psychologique à l'origine de l'implication affective est le désir; les salariés impliqués affectivement souhaitent poursuivre le cours d'une action (rester) qui a de l'importance pour la cible (l'entreprise lorsqu'on parle d'implication organisationnelle). Les mécanismes impliqués dans le développement de ce désir incluent l'engagement, le partage des valeurs et l'identification avec l'entreprise. Ils ont ainsi suggéré que chaque situation qui « contribue à ce qu'un individu (1) soit impliqué/engagé (c'est à

dire intrinsèquement motivé, absorbé) dans le cours d'une action, (2) reconnaisse la valeur et/ou l'importance de son association avec une entité ou la poursuite d'une action, et/ou (3) dérive son identité de son association avec une entité ou du fait de travailler à l'atteinte d'un objectif, contribue au développement de l'implication affective » (Meyer & Herscovitch, 2001, p.316).

L'AS remplit-il les conditions ci-dessus ? Pour cela, il faudrait tout d'abord qu'il permette aux salariés d'être davantage engagés et impliqués dans le « cours d'une action ». L'action en question peut être représentée par le fait même de travailler dans l'entreprise ou par quelque chose de plus ponctuel. Le fait d'exercer un droit de vote est certainement un moyen d'impliquer les salariés ponctuellement. Au niveau de l'activité d'ensemble, nous pouvons supposer que le fait de participer aux bénéfices de l'entreprise et de recevoir davantage d'information, sont également des manières d'impliquer les salariés lors de leur activité au sein de l'entreprise. L'AS doit également permettre aux salariés d'avoir une meilleure conscience de la valeur et de l'importance du fait de travailler dans l'entreprise. Ici encore, il nous semble que la participation aux bénéfices et à la prise de décision sont de nature à développer une telle conscience chez le salarié. Concernant la troisième « route » par laquelle l'implication affective se développe, l'AS pourrait permettre aux salariés de dériver leur identité par l'association avec l'entreprise à travers le succès de cette dernière. L'AS peut en effet permettre aux salariés de prendre davantage conscience des performances de l'entreprise à travers l'accès à une meilleure information et l'intérêt suscité sur la performance boursière du titre.

Nous proposons ainsi d'expliquer un effet positif de l'AS sur l'implication affective à travers les mécanismes suivants :

- 1- L'AS peut avoir un effet positif sur l'implication affective des salariés en les impliquant dans le processus de prise de décision de l'entreprise.
- 2- L'AS peut avoir un effet positif sur l'implication affective des salariés en les impliquant dans le processus de distribution de la création de valeur de l'entreprise.
- 3- L'AS peut avoir un effet positif sur l'implication affective des salariés en faisant en sorte que ceux-ci reconnaissent la valeur et/ou l'importance de leur association avec l'entreprise et/ou du fait de rester dans l'entreprise. Cette association peut se faire à travers :
- la participation aux bénéfices
- la participation à la prise de décision
- 4- L'AS peut avoir un effet positif sur l'implication affective des salariés en faisant en sorte que ceux-ci dérivent leur identité de leur association avec leur entreprise ou du fait de travailler à l'atteinte de la performance de leur entreprise.

La possession d'actions peut permettre de renforcer le développement d'une association des salariés avec leur entreprise à travers une meilleure information et l'intérêt suscité pour l'évolution du cours du titre.

Proposition 15 : Il y aura une relation positive et significative entre la participation perçue comme résultat de l'AS et l'implication affective.

Proposition 16 : Il y aura une relation positive et significative entre la quantité d'actions détenues par les salariés et leur implication affective.

Proposition 17: Il y aura une différence entre salariés actionnaires et salariés non actionnaires en termes d'implication affective.

Le tableau 2 résume les propriétés explicatives des théories de la motivation, de la justice et de l'implication en ce qui concerne les effets attitudinaux de l'AS:

Tableau 2 : Les Fondements Théoriques des Effets Attitudinaux de l'AS (1): les Théories de la Motivation, de la Satisfaction et de l'Implication Organisationnelle.

	Satisfaction	Motivation	Implication Affective
Eléments Intrinsèques			
Théorie des Besoins	Besoin de propriété		
Théorie des Attentes			
Théories de la Justice	Justice perçue du fait d'être actionnaire		
Théories de l'Implication			Renforcement du développement d'une association des salariés avec leur entreprise.
Eléments Extrinsèques			
Théorie des Besoins	Besoins financiers		
Théorie des Attentes		Pas de relation entre les efforts et les gains financiers	
Théories de la Justice	Justice perçue du fait de participer à la création de valeur		
Théories de l'Implication			Implication dans le processus de distribution de la création de valeur
Eléments			
Instrumentaux			
Théorie des Besoins	Besoins de responsabilité et de reconnaissance des salariés		
Théorie des Attentes			
Théories de la Justice	Justice perçue du fait de recevoir de l'information et de participer au processus de prise de décision		
Théories de l'Implication			Implication au processus de prise de décision

3. Les Fondements Théoriques des Effets Psychosociologiques de l'Actionnariat Salarié (2) : les Théories de la Propriété, de la Participation et de la Rémunération.

Nous avons vu que le construit de l'AS pouvait être conceptualisé en termes de propriété même d'actions, de droits financiers et de droits à l'information et à la prise de décision. Afin d'expliquer les effets respectifs éventuels de ces trois éléments sur les attitudes des salariés au travail, nous avons mobilisé les théories relatives aux effets attitudinaux de la propriété, de la participation et de la rémunération. Nous avons parfois retrouvé des sources théoriques semblables à celles évoquées dans le point précédent. Dans ces cas, nous nous sommes contentés d'en évoquer les principes fondamentaux.

3.1. Les Effets Attitudinaux de la Propriété.

L'AS confère aux salariés la propriété d'actions et donc d'une partie (infime) de leur entreprise. La première question que nous pouvons nous poser est alors de savoir si la « propriété » en tant que telle est de nature à influer sur les attitudes des salariés. Pour cela, nous mobilisons deux théories. La première concerne le « Sentiment de Propriété Psychologique ». A certaines conditions, les individus développent un sentiment de propriété vis-à-vis d'objets concrets ou abstraits et sur lesquelles ils ont ou non un droit légal de propriété. Ce sentiment de propriété engendre des attitudes positives des individus vis-à-vis de l'objet-cible. La deuxième théorie concerne un biais psychologique appelé l' « Effet de la Simple Propriété ». Elle suggère que les individus tendent à évaluer les objets dont ils sont propriétaires plus favorablement que ceux qu'ils ne possèdent pas. Après avoir présenté ces deux théories, nous verrons les résultats des études empiriques qui ont testé l'effet de l'AS en soi (modèle intrinsèque) sur les attitudes des salariés.

3.1.1. Les Fondements Théoriques

Le Concept de Sentiment de Propriété Psychologique ¹⁰ (SP).

L'idée que des individus puissent développer un sentiment psychologique de propriété a reçu une attention grandissante auprès de chercheurs de diverses disciplines, comme étant un antécédent potentiel des attitudes et comportements des salariés (p.ex. Pierce & Furo, 1990; Pierce et al., 2003; Pierce et al., 1991; Vandewalle, Van Dyne, & Kostova, 1995). Le SP est considéré comme phénomène universel chez l'être humain qui peut être ressenti vis-à-vis d'un objet mais également vis-à-vis d'une entité abstraite (Pierce et al., 2003, p.86). Il a été étudié à un niveau général ainsi qu'au niveau organisationnel où il a été analysé dans le cadre de pratiques d'AS. Le SP a été défini au niveau général comme « l'état dans lequel les individus ressentent un objet cible ou l'un de ses composants comme étant le leur » (Pierce et al., 2003, p.86), et au niveau organisationnel comme le « l'expérience d'un phénomène psychologique à travers duquel un salarié développe des sentiments de propriété vis-à-vis d'un objet cible. » (Van Dyne & Pierce, 2004, p.25).

_

¹⁰ Traduction libre de l'Anglais « psychological ownership ».

Comment le SP se développe-t-il chez les individus ? Selon Pierce et ses collègues, la source du SP se trouve dans trois motivations fondamentales de l'être humain. La première est le besoin d'efficacité et d' « effectance » des êtres humains. L'idée est que les individus ont un désir inné d'interagir efficacement avec leur environnement. Ainsi, l'exploration et l'habileté à contrôler ce dernier génèrent chez les individus la sensation d'être efficaces ainsi qu'un sentiment de plaisir. Ceci développe une relation intime entre le soi et l'objet possédé et contrôlé (Pierce et al., 2003, p.89). La deuxième source du SP repose sur le besoin des individus de développer une identité propre en ce que les possessions sont des expressions symboliques du soi. Les individus développent en effet une image d'eux-mêmes à travers la manière dont la société, les autres, les perçoivent. Etant donné l'importance que représentent les possessions dans la société, celles-ci jouent un rôle important dans la perception que l'on a d'autrui. C'est à travers ce phénomène que les individus finissent par ressentir du plaisir et du confort et à développer une compréhension d'eux-mêmes à travers leur relation avec les objets qu'ils possèdent (Pierce et al., 2003, pp.89-90). La troisième source du SP enfin, concerne le besoin humain fondamental d'avoir un territoire. Ce besoin peut être satisfait par une habitation, mais également par d'autres éléments auxquels un individu s'identifie comme un objet ou même un langage (Pierce et al., 2003, p.91). L'individu peut assouvir ces trois besoins fondamentaux à travers trois types d'expériences : il s'agit du contrôle de la cible, de sa connaissance intime et de l'investissement personnel dans la cible (Pierce et al., 2001, pp.301-302; 2003, p.92-93). Les individus ont donc tendance à développer un sentiment de propriété vis-à-vis d'un objet sur lequel ils exercent un pouvoir de contrôle, vis-à-vis d'un objet auguel ils sont intimement associés ou au fonctionnement duquel ils participent activement, et vis-à-vis d'un objet sur lequel ils ont investi en termes de travail ou en termes affectifs. Nous pouvons remarquer dès à présent la relation entre ces raisonnements et la théorie des besoins de Maslow.

La question qui se pose ici est de savoir si le fait de détenir des actions de son entreprise a le potentiel de développer un SP. En effet, les actions représentent des titres de propriété de l'entreprise mais sont elles considérées par les salariés comme une « incarnation » de leur entreprise? Les travaux de Pierce et ses collègues suggèrent que le « degré auquel un individu vas développer des SP vis-à-vis d'un objet-cible, est affecté par des caractéristiques spécifiques comme le potentiel de l'objet à satisfaire les trois besoins fondamentaux et la capacité de réalisation des expériences qui permettent au SP d'émerger ». L'action doit ainsi permettre aux salariés (1) d'exercer un contrôle sur l'entreprise, (2) de recevoir de l'information sur l'entreprise et (3) doit impliquer un investissement pour le salarié vis-à-vis

de son entreprise. A ces conditions, le fait de détenir des actions semble pouvoir développer chez les individus, un SP vis-à-vis de leur entreprise. Notons que ces trois conditions sont complémentaires et que la présence des trois n'est pas nécessaire à l'émergence du SP.

Concernant les conséquences du SP, Pierce et ses collègues suggèrent qu'il peut avoir des effets positifs (un comportement citoyen, un sacrifice personnel supérieur, un sens de responsabilité...) ainsi que des conséquences comportementales négatives (l'aliénation des individus, de la frustration et du stress) (Pierce et al., 2003, pp.100-101). Les effets positifs sont particulièrement intéressants, car ils suggèrent une relation entre le SP et le développement d'une implication affective de la part des individus vis-à-vis de l'objet-cible.

Diverses études ont été menées sur le SP dans le cadre de systèmes d'AS. Elles tendent à montrer que l'AS peut effectivement développer un SP chez les salariés. De plus, les résultats supportent l'idée selon laquelle le SP joue un rôle médiateur dans les effets de l'AS sur des variables attitudinales telles que l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail (Pendleton, Wilson, & Wright, 1998, p.114; Vandewalle et al., 1995, p.216; Wagner, Parker, & Christiansen, 2003, p.863). Il existe souvent une confusion entre variables modératrices et variables médiatrices dans les recherches (Baron & Kenny, 1986, p.1173), c'est pourquoi il nous semble important d'expliquer pourquoi nous utilisons le terme de variable médiatrice dans ce cas précis. Une variable modératrice est une variable qui affecte la direction et/ou l'intensité de la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante (Baron & Kenny, 1986, p.1174), alors qu'une variable médiatrice est corrélée à la variable indépendante et explique la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante (p.1176). Il en résulte qu'en l'absence d'une variable modératrice, deux variables A et B restent corrélées, alors qu'en l'absence d'une variable médiatrice, la corrélation entre A et B doit être faible ou nulle. Dans ce cas, il a donc été suggéré qu'en l'absence de SP, l'AS n'aurait pas d'effets attitudinaux.

A notre connaissance, la première étude à avoir utilisé le concept de propriété psychologique dans le cadre de l'AS a été réalisée par Hammer et Stern en 1980. Il fut mesuré en demandant à des salariés qui venaient tout juste de racheter leur entreprise, dans quelle mesure ils s'en sentaient individuellement propriétaires. Les résultats de l'étude montrèrent qu'il n'y avait aucune relation significative entre le nombre d'actions détenues par les salariés et leur sentiment de propriété pour leur entreprise (Hammer & Stern, 1980, p.87).

L'étude de Vandewalle et ses collègues, a examiné le SP auprès de résidents propriétaires d'une résidence universitaire coopérative. Les résultats de l'étude ont montré une relation

positive et significative entre le SP des résidents et leur satisfaction et implication vis-à-vis de la résidence ainsi que sur leurs comportements extra-rôle (Vandewalle et al., 1995, p.216). L'objectif de l'étude réalisée par Wagner et ses collègues auprès de salariés d'une grande entreprise américaine, était de déterminer les antécédents et les conséquences du SP. Au niveau des déterminants, les auteurs ont montré que le fait que les salariés aient été exposés à un climat de travail qui soutient l'autodétermination ainsi que leur participation à un plan de type 401(k), avaient un effet positif sur le SP. Ils montrèrent également que ce dernier avait un effet positif sur les attitudes des salariés vis-à-vis de leur entreprise ainsi que sur leur comportement de propriétaire (Wagner et al., 2003, p.863).

L'étude de Van Dyne et Pierce (2004) s'est basée sur 800 répondants de trois entreprises américaines et a pu montrer un effet positif du SP sur l'implication organisationnelle, la satisfaction au travail, l'estime de soi ainsi que sur la performance des salariés et leur citoyenneté organisationnelle (p.451). Enfin, Pendleton, Wilson et Wright, on réalisé une étude sur des entreprises de transport rachetées par leurs salariés et ont trouvé une relation positive entre le sentiment de propriété et l'implication et la satisfaction des salariés (Pendleton et al., 1998, p.114).

A partir de la théorie du SP, nous suggérons que l'AS peut avoir un effet positif sur la satisfaction des salariés au travail et sur leur implication affective à travers l'émergence d'un SP. Celle-ci a des chances de se réaliser à travers trois « routes » qui renforcent de manière complémentaire l'émergence du SP:

- 1- Si l'AS permet aux salariés d'exercer un contrôle sur l'entreprise ou sur leur travail ;
- 2- Si l'AS permet aux salariés de recevoir de l'information sur l'entreprise ;
- 3- Si l'AS implique un investissement pour le salarié vis-à-vis de son entreprise.

L'Effet de la Simple Propriété (ESP).

La deuxième explication possible du fait que les salariés puissent développer des attitudes positives envers leur entreprise en en devenant actionnaires, concerne un biais psychologique appelé « l'effet de la simple propriété¹¹ ». Cette théorie trouve ses sources à notre connaissance, dans une étude réalisée par Nuttin en 1985. Partant du concept de narcissisme qui consiste pour un individu à surestimer ses propres attributs, l'auteur a voulu étudier le

-

¹¹ Traduit de l'anglais « mere ownership effect »

prénom comme attribut personnel et a testé plus particulièrement l'hypothèse selon laquelle les enfants développeraient une préférence pour les lettres composant leur prénom. Un test réalisé sur des élèves en Belgique corrobora la théorie en montrant une nette préférence chez les enfants pour les lettres composant leur prénom. L'auteur en déduisit que « le simple fait qu'un certain élément fasse partie du soi, augmente son attractivité pour l'individu. » (Nuttin, 1985, p.358). Etant donné que l'attractivité d'un objet dont on est propriétaire peut être liée à divers éléments comme l'effort consenti pour son acquisition, le fait d'avoir choisi l'objet, le fait de pouvoir le contrôler et l'exposition continue de l'individu à l'objet, un plan expérimental particulier a dû être mis en place pour isoler l'ESP (pour les détails, voir Nuttin, 1987, p.382). Deux autres expériences du même type furent réalisées auprès de plus de deux mille étudiants d'universités de 13 pays Européens (Nuttin, 1987) et auprès d'enfants flamands, hongrois et thaïlandais (Hoorens et al., 1990). Les deux études corroborèrent la théorie. Une autre série d'études sur le thème a été réalisée par Beggan (1992) et Beggan et Brown (1994). Dans ce cas, il s'agissait d'étudier les effets de la propriété d'objets. Dans une première série d'études, les répondants devaient évaluer divers objets. Certains étaient de leur propriété alors que d'autres ne l'étaient pas. Les résultats ont montré une tendance des individus à évaluer plus favorablement les objets dont ils étaient propriétaires (Beggan, 1992, p.234). L'auteur explique ce phénomène par le fait que les individus, souhaitant satisfaire le désir de se voir eux-mêmes d'une manière favorable, vont surévaluer les objets associés à eux-mêmes c'est à dire ceux dont ils sont propriétaires (p.235).

Plusieurs questions vont se poser en ce qui concerne l'AS. Tout d'abord, les salariés qui deviennent actionnaires assimilent-ils la propriété d'actions à la propriété de l'entreprise ?

En effet, la théorie de l'ESP tendrait à suggérer un phénomène particulièrement intéressant pour les entreprises c'est à dire qu'un salarié qui n'a jamais fait l'acquisition d'actions et qui deviendrait actionnaire de son entreprise, aurait dès lors une préférence pour les titres de sa société dans ses investissements futurs. Cependant, dans la problématique qui nous préoccupe actuellement, la question est de savoir si la propriété d'actions va également entraîner une évaluation plus favorable de l'entreprise et si cette attitude favorable vis-à-vis de l'entreprise va entraîner une attitude plus favorable vis-à-vis du travail voire un attachement et une identification supérieures à l'entreprise. Il est particulièrement difficile de répondre à ces questions mais nous sommes convaincu que la théorie de l'ESP peut potentiellement expliquer le modèle intrinsèque de Klein (1987). Celle-ci suggère d'ailleurs, comme nous allons le voir, que la propriété d'actions entraîne une satisfaction vis-à-vis du plan

d'actionnariat qui entraîne dans un deuxième temps un effet positif sur la satisfaction au travail et des attitudes positives vis-à-vis de l'entreprise dans l'ensemble (Klein, 1987, p.321).

Nous proposons donc de mobiliser l'« Effet de la Simple Propriété » pour expliquer les effets de l'actionnariat en soi sur la satisfaction au travail voire même sur l'implication affective.

3.1.2. <u>Les Résultats des Etudes Empiriques dans le cadre de l'AS: les Tests du Modèle</u> « Intrinsèque ».

Le « Modèle de Satisfaction Intrinsèque », suggère que la propriété même d'actions de la part des salariés est la variable clés qui explique l'impact psychologique de la pratique. Dans l'idée première de Klein, qui se base sur la forme américaine classique de l'AS c'est à dire l'ESOP, selon le modèle intrinsèque, plus le fonds possède d'actions de l'entreprise, plus les salariés sont satisfaits vis-à-vis du plan. Cependant, dans la mesure où les attitudes des salariés vis-à-vis du plan se transforment en attitudes positives vis-à-vis de l'entreprise dans son ensemble, plus l'ESOP possède d'actions de l'entreprise, plus forte sera l'implication organisationnelle des salariés, et plus faible sera leur intention de quitter l'entreprise (Klein, 1987, p.321).

Pour tester le modèle intrinsèque, cinq principales méthodologies de recherche ont été mises en œuvre dans la littérature:

- (1) comparaison des attitudes des salariés dans le temps ; soit à divers moments après la mise en place d'un plan d'AS, soit en comparant l'avant et l'après ;
- (2) comparaison des attitudes des salariés actionnaire et non actionnaires dans la même entreprise ;
- (3) comparaison des attitudes des salariés dans les entreprises avec ou sans plan d'AS;
- (4) comparaison des attitudes des salariés dans des entreprises ayant divers pourcentages de capital détenu par les salariés, et examen de la relation entre le nombre d'actions détenues individuellement par les salariés, et leurs attitudes.

Méthode 1 : Comparaison des attitudes des salariés dans le temps ; soit à divers moments après la mise en place d'un plan d'AS, soit en comparant l'avant et l'après.

Dans son étude publiée en 1982, Long administra trois vagues de questionnaires dans une entreprise Canadienne de 150 salariés du secteur de l'électronique. La première vague fut administrée 7 mois avant la mise en place d'un plan d'AS dans l'entreprise, la deuxième

quatorze mois plus tard, et la troisième deux ans plus tard. Les variables attitudinales mesurées furent l'IA (implication affective), la ST (satisfaction au travail) et la motivation notamment. Les résultats des deux premières séries de questionnaires ne montrèrent aucune différence significative : la mise en place de l'AS n'avait donc pas eu un effets attitudinaux positifs (Long, 1982, p.200). Ce travail est particulièrement intéressant, car c'est le seul qui ait suggéré que l'AS pouvait avoir un effet attitudinal négatif : il s'agit en effet de ce que montrèrent les résultats de la troisième vague de questionnaires (p.208).

L'étude de Tucker, Nock et Toscano (1989), a également mesuré les attitudes des salariés avant et après la mise en place d'un ESOP. L'étude fut réalisée auprès d'une PME américaine de quarante salariés. Etant donné que tous n'avaient pas participé au plan, il a été possible de comparer les évolutions des attitudes pour les salariés actionnaires mais également pour les non actionnaires. Les résultats obtenus tendent à réfuter le modèle intrinsèque car malgré une augmentation de la ST et de l'implication des salariés, suite à la mise en place de l'ESOP, seules de faibles différentes attitudinales ont été observées entre les deux catégories de salariés (p.38).

L'étude de Keef (1998) enfin, a été réalisée dans une grande entreprise néo-zélandaise. Une première collecte de données fut réalisée un mois avant la mise en place d'un plan d'AS; l'opération fut répétée onze mois plus tard. Les résultats ne montrèrent pas de différence significative dans les changements d'attitudes (dont l'IA et la ST) entre les salariés actionnaires et non-actionnaires (pp. 79-80).

Méthode 2 : Comparaison des attitudes des salariés actionnaire et non actionnaires dans la même entreprise.

L'une des premières études empiriques sur le sujet a été réalisée par Long en 1978, auprès d'une PME de transport routier qui avait été rachetée par 70 % de ses salariés six mois avant la réalisation de l'étude. La comparaison des attitudes des salariés pouvait être réalisée de manière pertinente car la seule chose qui avait changé dans l'entreprise était le passage de la propriété aux salariés. Il était demandé aux répondants d'évaluer l'augmentation perçue de diverses variables comme leur IO (implication organisationnelle) et leur ST. Les résultats ont été mitigés, car dans une première analyse, l'auteur a montré que les salariés actionnaires ont déclaré une augmentation supérieure de ces variables attitudinales en comparaison des non actionnaires (Long, 1978a, p.39). Dans une analyse successive, l'auteur a précisé qu'il y avait un effet positif de l'AS en soi sur des variables d'IO, mais pas d'effet significatif sur la ST et la motivation des salariés (Long, 1978b, p.758).

French et Rosenstein (1984), réalisèrent une étude auprès d'une entreprise américaine de plomberie qui disposait depuis de nombreuses années d'une forme particulière d'ESOP en ce que les salariés étaient directement propriétaires des actions. Un questionnaire fut administré aux salariés après la réalisation de nombreux entretiens avec le personnel. Les variables attitudinales étudiées étaient la ST et l'identification à l'entreprise. Le modèle intrinsèque ne fut pas corroboré car la relation entre le fait d'être actionnaire et les variables attitudinales n'étaient pas significatives (p.866).

On retrouve le même résultat dans l'étude de Hammer et Stern (1980), dont le terrain de recherche était une petite entreprise américaine du secteur manufacturier qui avait été rachetée huit mois auparavant par ses salariés suite à la volonté des propriétaires de la liquider. Aucune différence significative ne put être montrée entre salariés actionnaire et non actionnaire, en termes de perceptions de propriété de l'entreprise et de partenariat entre salariés et direction sur la gestion de l'entreprise (Hammer & Stern, 1980, p.89).

L'étude de Buchko de 1992, se basait sur une entreprise américaine de 376 salariés opérant dans le secteur de la communication. Les fondateurs de l'entreprise décidèrent de transférer la propriété aux salariés et ceci fut réalisé par trois ESOP successifs mis en place de 1983 à 1986. Au moment de la réalisation de l'étude en 1987, le fonds ESOP détenait environ 80% du capital. Un questionnaire fut distribué à l'ensemble des salariés, dont 90% participaient à l'ESOP. Dans le test du modèle intrinsèque, la variable indépendante était représentée par la participation ou non à l'ESOP alors que diverses variables dépendantes attitudinales étaient mesurées par ailleurs. Les résultats montrèrent qu'en comparaison des deux autres modèles que nous verrons par la suite, le modèle intrinsèque était celui qui permettait le moins d'expliquer la variance des variables attitudinales dépendantes. De plus, le fait d'être actionnaire n'était lié de manière significative qu'avec la satisfaction vis-à-vis du plan ESOP, mais aucune relation significative n'a pu être montrée avec la ST et l'IA (Buchko, 1992a, p.74).

L'étude de Keef de 1994 enfin, s'est basée sur 105 cadres d'une institution financière néozélandaise, deux ans après la mise en place d'un plan d'AS. Les résultats de l'étude ne purent montrer de différence significative en termes d'IA, de ST et de MT entre les salariés actionnaires et ceux qui n'avaient jamais fait l'acquisition d'actions (Keef, 1994, p.98).

Méthode 3 : Comparaison des attitudes des salariés dans des entreprises avec ou sans plan d'AS.

Dans son étude de 2001, Ros a comparé une entreprise du secteur industriel détenue à 90% par ses salariés, à six autres entreprises similaires mais dont le capital n'est pas détenu par les salariés. Diverses variables dépendantes ont été étudiées comme la volonté de faire des efforts (motivation) au travail, la tendance à tirer au flanc ou le contrôle mutuel entre salariés. Les résultats de l'étude tendent à réfuter le modèle intrinsèque car aucune différence significative n'a pu être démontrée entre les deux types d'entreprises (Ros, 2001, p.99 et 111). Ros a également comparé deux entreprises brésiliennes du secteur du textile, l'une détenue intégralement par les salariés, et l'autre sans AS. Les résultats ont été contraires aux précédents : ils ont montré en effet que les salariés de la coopératives avaient tendance à travailler plus dur que ceux de l'entreprise classique (Ros, 2001, pp.125-127). L'auteur est resté très prudent sur les conclusions de ces différences. L'une des explications apportées, est que les droits à la participation étaient nettement supérieurs dans la coopérative brésilienne en comparaison de l'entreprise américaine détenue par ses salariés : nous verrons par la suite l'importance de la participation dans les effets attitudinaux de l'AS.

Méthodes 4 et 5 : Comparaison des attitudes des salariés dans des entreprises ayant divers pourcentages de capital détenu par les salariés, et selon le nombre d'actions détenues individuellement.

Niveau Organisationnel.

En 1980, Long a comparé les attitudes des salariés de trois entreprises du secteur du transport routier ayant des pourcentages différents de capital détenu par les salariés (respectivement faible, moyen et élevé). Diverses techniques de collecte de données furent utilisées, comme des entretiens, de l'observation, des données objectives ainsi qu'un questionnaire. Le modèle intrinsèque semble être corroboré par cette étude qui montre des bénéfices liés à l'AS supérieurs (implication et motivation des salariés) avec l'accroissement de la part de capital détenue par les salariés (Long, 1980, pp.733,735).

Cette méthodologie a été également utilisée par Klein et ses collègues, qui ont étudié 37 entreprises américaines de secteurs différents ayant un plan ESOP, en analysant la relation entre le pourcentage de capital détenu par les salariés et leurs attitudes, dont la satisfaction vis-à-vis du plan ESOP, l'IO et l'intention de quitter l'entreprise. L'hypothèse de l'importance du pourcentage de capital détenu a été réfutée dans l'ensemble (Klein, 1987, p.325; Rosen et al., 1986, p.110).

Enfin, Pendleton et ses collègues (Pendleton, 2001; Pendleton et al., 1998), ont étudié des entreprises d'autobus et une entreprise de restauration au Royaume-Uni. L'objectif de cette étude, était d'évaluer la relation entre divers niveaux d'AS et la perception des salariés des effets de l'AS. Les résultats ont été mitigés car une relation positive a pu être montrée entre les niveaux collectifs d'actionnariat et la perception des salariés de travailler dur (p.166), mais aucun effet positif significatif du niveau d'actionnariat collectif sur les sentiments de propriété des salariés n'a été décelée (pp.169-170). Enfin, aucune relation significative n'a pu être montrée entre la taille de l'actionnariat collectif et l'IO des salariés (p.172).

Niveau Individuel.

Hammer et Stern ont étudié l'importance du nombre d'actions détenues individuellement par les salariés. Le modèle intrinsèque a été réfuté car aucune corrélation significative n'a pu être montrée entre le nombre d'actions détenues par les salariés et leur perception de propriété, et l'existence d'un partenariat entre salariés et dirigeants (Hammer & Stern, 1980, p.87).

L'étude réalisée par Pendleton et ses collègues (Pendleton, 2001; Pendleton et al., 1998) a également étudié les effets attitudinaux de l'actionnariat individuel. Les résultats n'ont montré aucune relation significative entre les niveaux individuel d'actionnariat et la perception des salariés qu'un changement avait eu lieu au niveau du management, avec le passage à l'AS (Pendleton, 2001, p.164). Cependant, une relation positive a pu être montrée entre les niveaux individuels d'actionnariat et la perception des salariés de travail dur (p.166), et un effet positif significatif du niveau d'actionnariat individuel sur les sentiments de propriété des salariés (pp.169-170). Enfin, aucune relation significative n'a pu être montrée entre la taille de l'actionnariat individuel et l'IO des salariés (p.172).

L'étude réalisée par Kuvaas (2003) a deux principales spécificités. D'une part, il s'agit de la seule étude que nous avons pu nous procurer, dont l'auteur n'est pas d'origine Anglo-Saxonne, et qui ne se base pas sur des salariés Anglo-Saxons, les deux étant norvégiens. D'autre part, le modèle intrinsèque a été testé à l'aide d'une méthode particulière, rendue possible par un plan de participation financière spécifique. En l'occurrence, les salariés avaient le choix entre obtenir des actions ou leur contre-valeur monétaire ; il s'agit en quelque sorte du cas des primes d'intéressement en France que les salariés peuvent décider d'investir en actions de l'entreprise. Cependant, l'auteur ne précise pas s'il existait des dispositifs de type décote ou abondement. Kuvaas a alors étudié les effets de la préférence des salariés pour les actions de leur entreprise sur leur IA. L'étude fut réalisée dans une entreprise de 1200 salariés et les résultats tendent à montrer que l'AS a un effet positif sur l'IA des salariés, à

condition que ces derniers aient au préalable une attitude positive vis-à-vis du plan d'AS. Enfin, le modèle intrinsèque fut également réfuté dans l'étude de Long (1982) car le niveau individuel d'actionnariat ne semblait pas avoir d'effet significatif sur les attitudes (ST, MT, IO) des salariés (p.208).

Dans l'ensemble, les études qui ont testé l'hypothèse selon laquelle l'AS en soi aurait un effet attitudinal positif, supportent faiblement le « modèle intrinsèque » de Klein. Les résultats de ces études sont difficiles à intégrer et à interpréter, car il est particulièrement difficile d'isoler l'effet de l'AS en soi. D'ailleurs, des méthodologies très diverses ont été utilisées. French, souligne également que dans les entreprises dans lesquelles l'AS est mis en place, il peut y avoir un changement de management qui bénéficie aux salariés actionnaires comme aux non actionnaires. On peut avoir également le cas inverse d'un plan d'AS qui n'offre pas de droits particuliers aux actionnaires salariés, dont les attitudes au travail n'évoluent donc pas différemment de celles des non actionnaires (L. J. French, 1987, p.429). Il semble clair, comme le soulignent la plupart des auteurs, que diverses variables viennent modérer la relation entre AS et attitudes des salariés. C'est en partie ce que nous allons voir avec les autres deux modèles de Klein.

Dans l'ensemble, les études empiriques ayant testé les effets attitudinaux de l'AS en soi aboutissent aux résultats suivants (voir le détail dans le tableau 3):

- 1- Les effets sur la satisfaction au travail sont généralement non significatifs.
- 2- Les effets sur l'implication organisationnelle sont contrastés.
- 3- Les effets sur la motivation ne sont pas significatifs.
- 4- En général il n'y a aucune différence attitudinale entre les salariés actionnaires et non-actionnaires dans la même entreprise.
- 5- Il semble que le niveau d'actionnariat individuel ou global n'ait pas d'effets attitudinaux significatifs.

Concernant l'élaboration de notre modèle de recherche, nous émettons les propositions suivantes :

Proposition 18 : Il n'y aura pas d'effet significatif de la quantité d'actions détenues par les salariés sur leur implication affective. Ceci contredit la proposition 16.

Proposition 19 : Il n'y aura pas d'effet significatif de la quantité d'actions détenues par les salariés sur leur motivation au travail. Ceci confirme la proposition 11.

Partie I : Vers une modelisation des effets attitudinaux de l'actionnariat salarie Chapitre 1 : Actionnariat salarie, Culture et attitudes

Proposition 20 : Il n'y aura pas d'effet significatif de la quantité d'actions détenues par les salariés sur leur satisfaction au travail. Ceci confirme la proposition 7.

Proposition 21 : Il n'y aura pas de différence significative entre salariés actionnaires et non-actionnaires en termes d'implication affective.

Cette proposition est en contradiction avec la Proposition 17. Nous considérons donc la relation comme indéterminée.

Proposition 22: Il n'y aura pas de différence significative entre salariés actionnaires et non-actionnaires en termes de motivation au travail. Ceci confirme la proposition 12.

Proposition 23 : Il n'y aura pas de différence significative entre salariés actionnaires et non-actionnaires en termes de satisfaction au travail. Ceci confirme la proposition n°8.

Tableau 3 : Variables Intrinsèques et Attitudes des Salariés – Résultats de la Littérature.

Variable Intrinsèque	Variables	Relation Significative	Relation non Significative
	Attitudinales		
Comparaison avant / après	Satisfaction	Tucker et al. (1989)	Long (1982), Keef (1998)
la mise en place de l'AS	Motivation		Long (1982)
	Implication	Tucker et al. (1989)	Long (1982), Keef (1998)
Comparaison Actionnaires	Satisfaction		Long (1978a, 1978b), French et
/non Actionnaires			Rosenstein (1984), Tucker et al.
			(1989), Keef (1994), Keef (1998)
	Motivation		Long (1978a, 1978b), Keef (1994)
	Implication	Long (1978a, 1978b)	French et Rosenstein (1984),
			Tucker et al. (1989), Buchko,
			(1992a), Keef (1994), Keef (1998)
Comparaison Entreprises	Satisfaction		
avec ou sans AS	Motivation		Ros (2001),
	Implication		
%age de Capital Détenu	Satisfaction		
par les Salariés	Motivation	Long (1980), Pendleton (2001)	
	Implication	Long (1980)	Rosen et al. (1986), Klein (1987),
			Pendleton (2001)
Nombre d'Actions	Satisfaction		Long (1982)
détenues Individuellement	Motivation	Pendleton (2001)	Long (1982)
	Implication		Long (1982), Pendleton (2001)
Préférence pour les actions	Satisfaction		
par rapport à l'argent	Motivation		
	Implication	Kuvaas (2003)	
Sentiment de Propriété	Satisfaction		
	Motivation		
	Implication		

3.2. Les Effets Attitudinaux de l'Information et de la Participation à la prise de Décision.

L'AS peut conférer aux salariés des droits à l'information et à la prise de décision. L'information peut concerner l'activité de l'entreprise, les décisions prises par la direction ou le plan d'AS lui-même. Les droits à la participation peuvent être en théorie de différents types, nous avons eu l'occasion de les illustrer précédemment. La question qui se pose ici est de savoir si ces droits sont de nature à influencer de manière significative les attitudes des salariés au travail. Pour cela, nous mobilisons les théories de la participation qui expliquent les processus par lesquels de tels effets peuvent se produire. Nous verrons dans un deuxième temps les résultats des études empiriques réalisées dans le cadre de l'AS.

3.2.1. <u>Les Fondements Théoriques</u>

La « thèse » de la participation est une idée qui trouve ses sources dans les écrits de théoriciens en psychologie organisationnelle comme Weber (1947) et March et Simon (1958) à la fin des années 40 et années 50, et Argyris, Likert, McGregor, Tannenbaum ou Vroom (1964) dans les années 60. Il s'agissait dans l'ensemble de réagir aux excès de la division du travail et de la vision simpliste de l'homme charriée par le taylorisme, et donc d'humaniser le travail. Le fait d'introduire des systèmes de participation et d'élargir le pouvoir des salariés, était considéré de nature à satisfaire, à motiver et à impliquer davantage les salariés. De nombreux chercheurs utilisent les écrits de ces auteurs classiques comme bases théoriques d'études sur les effets de la participation sur les attitudes des salariés (J. A. Alutto & Acito, 1974, p.160; Welbourne & Gomez-Mejia, 1995, p.567; White & Ruh, 1973, p.506).

Le concept de « participation des salariés à la prise de décision (PPD)» est difficile à définir car il comprend des réalités pratiques très différentes (voir Section 1). La participation a par exemple été définie comme « le processus par lequel le pouvoir d'influence est partagé entre individus qui généralement sont différents au niveau hiérarchique. » Le management participatif peut alors être vu comme un « moyen de rééquilibrer l'implication des managers et de leurs subordonnés en termes d'information, de prise de décision et de résolution de problèmes. » (Wagner III, 1994, p.312). Mitchell, estime qu' « en général, la participation implique un partage de la prise de décision. Les individus contribuent selon leurs compétences et pas nécessairement selon leur poste. Les canaux de communication sont ouverts dans toutes les directions, ce qui conduit à avoir un flux d'informations plus important et de meilleure qualité. » (Mitchell, 1973, pp.673-674).

CHAPITRE 1: ACTIONNARIAT SALARIE, CULTURE ET ATTITUDES

Il existe trois principaux modèles qui expliquent les effets attitudinaux de la participation à la prise de décision, à partir de variables cognitives, affectives et contingentes (K. I. Miller & Monge, 1986, pp.729). Un très grand nombre d'études empiriques ont également été réalisées pour tester les effets attitudinaux de la participation. Après avoir illustré les perspectives théoriques, nous verrons les résultats des études empiriques en ce qui concerne la satisfaction, la motivation et l'implication.

Les Modèles Théoriques de l'Effet de la Participation.

Le Modèle Cognitif des Effets de la Participation.

Le modèle cognitif, suggère que la participation à la prise de décision améliore les flux et l'utilisation d'information importante dans les organisations. Il part du postulat selon lequel les travailleurs connaissent mieux leur environnement proche de travail que les dirigeants. Donc, si les travailleurs participent à la prise de décisions, celles-ci seront basées sur une information de meilleure qualité. De plus, les salariés auront tendance à mettre en œuvre de manière plus efficace les décisions à l'élaboration desquelles ils ont participé. Le modèle cognitif suggère également des conditions pour que la participation ait un effet positif sur la satisfaction et la productivité. Il considère donc l'information comme un paramètre crucial : il prédit une productivité supérieure seulement si les salariés disposent d'une bonne information concernant les décisions auxquelles ils participent. De plus, la satisfaction ne serait qu'une conséquence indirecte ou un « sous produit » de la participation. Enfin, le seul fait de créer un climat participatif ne serait pas en soi de nature à améliorer la satisfaction et la productivité : il faut également que l'on propose aux salariés de participer à des décisions qui les intéressent et pour lesquelles ils pensent avoir une réelle expertise (K. I. Miller & Monge, 1986, p.730). Mitchell, se basant sur la théorie des attentes, a proposé un modèle explicatif des effets de la participation sur la motivation. Il estime tout d'abord que le partage de l'information permet aux salariés de comprendre mieux quels sont les comportements qui sont récompensés et ceux qui ne le sont pas. La participation permet donc de clarifier la relation entre effort et performance (Mitchell, 1973, p.674). La participation peut également jouer sur la valeur que les salariés vont attribuer aux résultats de l'entreprise. En effet, si les salariés peuvent travailler sur la conception de leur travail, négocier leurs conditions de travail ou influencer le système de rétribution, ils auront plus de chances d'attribuer une valence importante aux fruits de leurs efforts (p.675).

Schuler en 1980, a proposé un modèle explicatif des effets de la participation qui voit les conflits de rôle, l'ambiguïté de rôle et les attentes comme des variables modératrices de la relation participation-satisfaction (Schuler, 1980, p.333). Il y a conflit de rôle lorsque les individus sont sujets à des attentes différentes de leurs rôles au travail. L'ambiguïté de rôle advient lorsque l'information nécessaire pour réaliser un travail est inadaptée (Daniels & Bailey, 1999, p.28). L'idée est que la participation permet de limiter les conflits et ambiguïtés de rôle en développant les interactions des salariés entre eux et avec les supérieurs (Schuler, 1980, p.334). Elle permet aussi de clarifier la relation entre efforts, performance et rémunération. Ces explications concernent donc la participation aux décisions qui concernent l'environnement proche de travail des salariés.

Le Modèle Affectif des Effets de la Participation.

Le modèle affectif de la relation entre participation, satisfaction et productivité, se base sur les théoriciens des « relations humaines » comme Likert (1967), Maslow (1954), Hertzberg ou McGregor (1960) et se focalise surtout sur les effets de la participation sur la satisfaction des salariés. L'idée générale est que lorsque la direction accorde aux salariés le droit de participer à des décisions importantes, elle les considère implicitement comme intelligents, compétents, et comme des partenaires appréciés. Ceci aide alors les salariés à satisfaire des besoins de niveau élevé comme l'indépendance, le respect, l'égalité, l'estime ou la réalisation de soi, et la reconnaissance, ce qui améliore leur satisfaction et leur motivation, tout en développant le sentiment de coopération et d'objectifs partagés (J. R. French, Israel, & As, 1960, p.5). La participation aurait donc également un effet positif sur l'implication affective des salariés. Tannenbaum explique en effet que « l'homme qui exerce un pouvoir de contrôle, donne davantage de sa personne à l'entreprise. Il a plus de chances de s'identifier davantage à celle-ci, de faire preuve de davantage de loyauté, d'être plus actif en faveur de l'entreprise. » (Tannenbaum, 1962, p.244).

Pour Styskal, la capacité de contrôler et diriger des activités dans une entreprise, augmente l'implication organisationnelle. Plus précisément, cela induit des attitudes plus favorables vis-à-vis des normes et des objectifs de l'entreprise (il s'agit donc d'IA) (Styskal, 1980, p.927). La principale différence entre le modèle affectif et le modèle cognitif, est que pour le premier, la participation a un effet positif en soi sur la satisfaction des salariés ainsi que sur leur motivation et leur implication. Dans le modèle cognitif, il faut que le salarié soit appelé à participer à des décisions qui l'intéressent et pour lesquelles il a une expertise. On peut donc

imaginer, que pour le modèle affectif, la simple perception de participation suffise à engendrer des effets attitudinaux positifs (K. I. Miller & Monge, 1986, p.731).

Le Modèle Contingent des Effets de la Participation.

Certains théoriciens ont estimé que les effets de la participation sont contingents, c'est à dire qu'ils dépendent d'éléments tels que la personnalité et les valeurs des individus (White, 1978, p.36), les situations spécifiques dans lesquelles la participation est mise en œuvre, les niveaux hiérarchiques ou les relations entre subordonnés et supérieurs (K. I. Miller & Monge, 1986, p.731). Le niveau hiérarchique a également été considéré comme important car les salariés de niveau peu élevé ont plus de chances de ressentir un manque de pouvoir de décision (Styskal, 1980, pp.926-927).

Roberson et ses collègues ont montré que les perceptions de justice procédurale étaient un médiateur de la relation entre participation perçue et satisfaction vis-à-vis des tâches effectuées (Roberson, Moye, & Locke, 1999, p.591). Il a enfin été suggéré que chaque type de pratique de participation aurait des effets attitudinaux spécifiques (J. A. Alutto & Belasco, 1972, p.118).

Pour résumer ces trois perspectives théories, nous pouvons dire que selon le modèle cognitif, la participation peut avoir un effet positif sur la satisfaction des salariés si ceux-ci disposent une bonne information concernant les décisions auxquelles ils participent et si on leur propose de participer à des décisions qui les intéressent et pour lesquelles ils pensent avoir une réelle expertise. La participation peut également avoir un effet positif sur la motivation en clarifiant la relation entre effort et performance ainsi que sur la valeur que les salariés attribuent aux résultats de l'entreprise. Selon le modèle affectif, la participation a un effet positif sur la satisfaction et la motivation en répondant à des besoins de niveau élevé comme l'indépendance, le respect, l'égalité, d'estime ou de réalisation de soi, et la reconnaissance. Elle a également un effet positif sur l'implication affective car le pouvoir de contrôle augmente l'identification des salariés vis-à-vis de leur entreprise et développe chez eux des attitudes favorables vis-à-vis de ses normes et objectifs. Enfin le modèle contingent suggère que des variables telles que les valeurs des individus, leur niveau hiérarchique ou la justice perçue des droits à la participation reçus, peuvent jouer un rôle modérateur ou médiateur dans les effets attitudinaux de la participation. Nous retrouvons ici certains processus que nous avions illustrés lors de l'analyse des théories de la motivation, de la satisfaction et de l'implication affective.

Les Etudes Empiriques sur les Effets Attitudinaux de la Participation.

Il existe un nombre important d'études empiriques sur l'effet de diverses formes de participation sur des variables attitudinales, dont la satisfaction a été la plus étudiée.

Participation et Satisfaction.

Plusieurs méta-analyses ont été réalisées sur les effets de la participation sur la satisfaction des salariés. La plus célèbre est sans doute celle réalisée par Cotton et ses collègues en 1988. Ce travail se basait sur 68 études empiriques et distinguait 6 formes de participation dont la participation à des décisions concernant le travail des salariés, la participation consultative, la participation à court terme, c'est à dire basée sur des pratiques ponctuelles de participation, la participation informelle, l'actionnariat salarié, et la participation représentative.

Les résultats sont résumés dans le tableau 4:

Tableau 4: Participation et Satisfaction au Travail – méta-analyse de Cotton et al. (1988).

Types de Participation	Effet sur la Satisfaction
Participation à des décisions concernant le travail	Mitigé
Participation consultative	Peu concluant
Participation à court terme	Aucun Effet
Participation informelle	Effet Positif
Actionnariat salarié	Effet Positif
Participation représentative	Effet mitigé

Adapté de Cotton et al. (1988, p.11)

Dans l'ensemble, les résultats de ce travail montrent que différentes formes de participation ont des effets très différents sur la satisfaction, (Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall, & Jennings, 1988, p.16) ce qui soutient les préceptes du modèle contingent. Cette méta-analyse, a fait l'objet deux ans plus tard, d'une critique de la part de Leana et ses collègues (Leana, Locke, & Schweiger, 1990, p.137), qui ont remis en cause la pertinence du système de classification des pratiques de participation utilisé par Cotton et ses collègues, des études sélectionnées, et des analyses réalisées.

Ces derniers ont répondu à ces critiques par un article paru la même année, dans lequel ils maintiennent la principale conclusion de leur première étude : les formes de participations ont des effets différents (Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall, & Jennings, 1990, p.147).

La méta-analyse réalisée par Miller et Monge en 1986, se basait sur 47 études publiées. Ce travail ne distinguait pas divers types de participation comme les deux travaux précédemment

cités, mais cherchait davantage à analyser la pertinence des trois modèles théoriques explicatifs des effets de la participation. Au niveau des résultats, l'effet général de la participation sur la satisfaction est confirmé mais il semble qu'un climat participatif général ait un effet supérieur sur la satisfaction que la participation à des décisions spécifiques (K. I. Miller & Monge, 1986, p.748).

Une autre méta-analyse fut réalisée une année plus tard par Wagner III et Gooding à partir de 70 études, et avait comme objectif d'identifier des variables modératrices dans la relation entre participation et diverses variables de résultat, ainsi que des différences liées aux techniques de recherche utilisées. Les résultats ont confirmé l'existence une relation significative entre participation et satisfaction mais il a été suggéré que les mesures de perception des deux variables tendent à surestimer la relation (Wagner III & Gooding, 1987, p.532).

Une dernière méta-analyse a été réalisée quelques années plus tard par Wagner III. L'auteur a tout d'abord repris les 68 études de Cotton et ses collègues, qu'il a complétées par 10 études plus récentes. Il a confirmé finalement les résultats de Cotton et al. de 1988 (Wagner III, 1994, p.325). La seule différence a concerné la participation représentative pour laquelle aucun effet sur la satisfaction n'a pu être montré, alors que Cotton et al. avaient suggéré la possibilité d'un effet mitigé (p.317).

Notons enfin les résultats d'une étude qui a utilisé une modélisation par équations structurelles. Cette méthode permet de mesurer les effets directs et indirects de la participation sur la satisfaction et d'évaluer ainsi le poids des variables modératrices dans la relation. Les résultats ont pu montrer des relations directes et indirectes fortes entre participation et satisfaction (Smith & Brannick, 1990, p.101).

Participation et Motivation.

Au niveau des études empiriques, la relation entre participation et motivation a été largement moins étudiée que la relation entre participation et satisfaction. La méta-analyse réalisée par Wagner et Gooding en 1987, faisait état de seulement six études impliquant la motivation contre cinquante pour la satisfaction. Les résultats des études mentionnées tendaient à confirmer une relation significative entre participation et motivation (Wagner III & Gooding, 1987, pp. 248-249).

Ruh, White et Wood, ont étudié la relation entre participation et diverses variables attitudinales dont la motivation. L'étude est particulièrement intéressante car elle se base sur

un échantillon de 2 755 répondants. Les résultats ont montré une corrélation significative entre la mesure de participation utilisée et la motivation des salariés (Ruh, White, & Wood, 1975, p.309).

Plus récemment, Stashevsky et Elizur ont étudié l'effet du TQM (Total Quality Management) sur la performance de 208 salariés. Les résultats ont montré une relation forte entre la participation perçue et la volonté des salariés de faire des efforts (Stashevsky & Elizur, 2000, p.62).

Participation et Implication Affective.

On trouve deux types d'études empiriques ayant étudié les effets de la participation sur l'implication: certaines avaient comme objectif d'étudier les effets attitudinaux de la participation et les autres étudiaient les antécédents de l'implication. Certaines études distinguent clairement les facettes de l'implication selon le modèle de Meyer et Allen (1997), alors que d'autres mesurent l'implication organisationnelle globale. Dans ce dernier cas, nous avons retenu seulement les études dont la mesure globale d'implication correspondait en fait à la seule facette affective. Diverses mesures de participation ont également été utilisées dans la littérature, ce qui rend l'intégration des résultats assez problématique.

L'étude réalisée par Alutto et Belasco en 1972 a analysé la différence entre la participation perçue et la participation désirée auprès d'enseignants de deux écoles de l'Etat de Ney York. Les résultats n'ont pas montré de relation significative entre les gaps de participation et l'implication des enseignants (J. A. Alutto & Belasco, 1972, p.121). L'étude de Styskal a également distingué la participation perçue et désirée dans les effets sur l'implication. Dans ce cas encore les auteurs n'ont pas trouvé d'effet positif entre pouvoir et implication (Styskal, 1980, p.938).

Concernant les études sur les antécédents de l'implication effective, Bateman et Strasser ont collecté 374 questionnaires auprès d'infirmières américaines. L'implication était mesurée au moyen de l'OCQ de Porter et ses collègues et la participation perçue à la prise de décision était considérée comme l'un des antécédents probables. Les résultats ont montré des relations positives et significatives entre les deux variables (Bateman & Strasser, 1984, pp.102-105). Iverson et Buttigieg (1999) ont réalisé une étude sur les antécédents et les conséquences de l'implication organisationnelle auprès de 505 personnes en Australie. Les résultats ont montré un coefficient de régression non significatif entre l'autonomie au travail et l'implication affective (p.323). Une étude semblable a enfin été réalisée par Currivan auprès d'environ 500

enseignants américains. Dans ce cas, la relation entre autonomie au travail et implication affective s'est avérée être très forte (Currivan, 1999, pp.508-509).

Dans l'ensemble, les études empiriques sur les effets attitudinaux de la participation suggèrent les conclusions suivantes :

- 1- La participation semble avoir un effet positif sur la satisfaction au travail.
- 2- La participation semble avoir un effet positif sur la motivation au travail.
- 3- L'effet de la participation sur l'implication affective est par contre mitigé.

Notons que ces études concernent davantage les cas de participation directe sur des décisions liées à l'environnement proche du salarié.

3.2.2. <u>Les Résultats des Etudes Empiriques dans le cadre de l'AS : les Tests du « Modèle</u> Instrumental ».

Selon le « Modèle Instrumental de Satisfaction », l'AS accroît l'influence des salariés dans l'entreprise, ce qui augmente leur IO (Klein, 1987, p.320). Ce modèle se base sur l'hypothèse selon laquelle l'AS serait vu par les salariés dans une perspective de désir et d'attentes d'un pouvoir de contrôle supérieur (Trewhitt, 2000, p.439).

Le test du modèle instrumental, pouvait prendre alors diverses formes. La première question était de savoir si l'AS développe chez les salariés des attentes en termes de participation à la prise de décision (1). Il s'agissait ensuite de savoir si l'AS augmente réellement l'influence réelle ou perçue des salariés dans la prise de décision (2). Il s'agissait enfin de voir dans quelle mesure une éventuelle augmentation de l'influence des salariés due à l'actionnariat a un impact positif sur leurs attitudes (3).

Notons que le droit à l'information est souvent assimilé aux droits à la prise de décision dans les débats sur le modèle instrumental.

Actionnariat Salarié et Désir d'Influence.

Dans l'étude de French et Rosenstein (1984), aucune relation significative n'a pu être montrée entre le fait d'être actionnaire et le désir d'influence. Il semblait tout de même, que l'AS ait eu un effet positif sur la perception de l'information reçue, même si la relation n'était

CHAPITRE 1: ACTIONNARIAT SALARIE, CULTURE ET ATTITUDES

significative que pour les salariés de niveau hiérarchique élevé. Les auteurs expliquent que le manque de désir de participer peut être lié au manque d'information (pp.866-867).

L'étude de Hammer et Stern de 1980, réfute le modèle instrumental dans la mesure où les salariés devenus actionnaires ne se voyaient pas comme des partenaires de la direction en termes de partage de pouvoirs et préféraient que ce soit cette dernière qui l'exerce (p. 96).

Richard Long, a publié une série d'articles sur le sujet au début des années soixante et dix et début des années quatre vingt. Son travail le plus intéressant sur le modèle instrumental, concerne certainement son article publié en 1980. Rappelons que cette étude est l'une des rares à avoir utilisé une collecte de données longitudinale. Les résultats montrèrent que l'AS ne semblait pas avoir fait augmenter le désir de participer à la prise de décision (Long, 1980, p.859).

Sockell a testé le modèle instrumental d'une manière assez originale. Elle a en effet analysé les effets de l'AS sur le « gap » des salariés entre leur perception et leur désir de participer à la prise de décision. Les données avaient été collectées par entretiens et questionnaires auprès de trois PME américaines détenues par leurs salariés. Les résultats montrèrent que l'AS, (opérationnalisé comme nombre d'actions détenues ou par une variable binaire actionnaire/non actionnaire) n'avait aucune relation significative avec le « gap d'influence » (Sockell, 1985, p.134).

On retrouve une démarche similaire dans l'étude de Trewhitt, qui a étudié, dans une entreprise d'autobus anglaise, la différence entre salariés actionnaires et non actionnaires en termes de perception et de désir d'être impliqués dans la prise de décision. Encore une fois, le modèle instrumental est réfuté, les salariés actionnaires ne semblant pas percevoir ni désirer des droits à la participation supérieurs aux non actionnaires (Trewhitt, 2000, p.449).

Actionnariat Salarié et Perception de Participation.

Dans son premier article de 1978, Long montra que la conversion à l'AS avait engendré la mise en place d'un management plus participatif, même si seulement la moitié des salariés avait déclaré avoir perçu une augmentation dans les droits à la participation (Long, 1978a, p.40). Dans son étude de 1980, l'auteur a utilisé trois mesures de participation: la première échelle demandait aux salariés d'évaluer le pouvoir de décision de divers groupes dans l'entreprise et du répondant lui-même ; dans la deuxième mesure, le répondant devait évaluer le niveau d'influence que les travailleurs de l'entreprise avaient sur divers types de décisions ; une troisième mesure, consistait en l'évaluation du caractère participatif du style de management du supérieur hiérarchique du répondant ; enfin, une quatrième mesure suggérait aux répondants d'évaluer les changements dans les droits à la prise de décision dans le temps. Les résultats de l'étude réfutent le modèle instrumental dans l'ensemble car entre les trois vagues de collecte de données, la perception de participation ne semblait pas avoir évolué (Long, 1980, p.859). Ce résultats sont confirmés par ailleurs (Long, 1979, p.616).

Dans une autre étude longitudinale enfin, Long trouva des éléments favorables au modèle instrumental. Il put montrer par exemple une augmentation de la perception des salariés de participer aux prises de décision de niveau organisationnel (Long, 1982, pp.203 et 207). Notons que ces résultats sont relativisés sur le long terme au niveau des perceptions de participation (p.208). Dans une analyse précédente des mêmes données, Long avait estimé que « l'introduction d'un plan d'AS, avec en parallèle la mise en place de divers mécanismes formels de participation, a un impact faible sur la distribution du pouvoir dans l'entreprise sur le long terme. (...) Même si sur le court terme, les salariés semblaient avoir une perception de participer davantage au processus de décision, cette perception revint au niveau initial 18 mois après le rachat de l'entreprise par ses salariés. » (Long, 1981, p.871). Dans l'étude réalisée par Tucker, Nock et Toscano en 1989, le modèle instrumental est testé par l'analyse des relations entre le passage à l'AS, la perception d'une influence dans le pouvoir de décision et deux variables attitudinales, l'IO et la ST. Les résultats ne purent montrer de changements dans la perception d'influence avec la mise en place de l'AS, réfutant ainsi le modèle instrumental (Tucker et al., 1989, p.37).

L'étude de Ros, apporte enfin des éléments tendant à corroborer le modèle instrumental. Ses résultats montrent en effet que les salariés des entreprises avec AS ont une perception de participation à la prise de décision supérieure aux salariés des autres entreprises (Ros, 2001, p.99 et 133).

AS, Perception de Participation et Attitudes des Salariés.

Dans un article de 1978, Long a comparé les effets de l'AS seul et de l'AS couplé à un management participatif. Les résultats ont montré que le couple AS/participation avait un effet supérieur à celui de l'AS seul sur des variables telles que l'intégration, l'engagement, la motivation et la satisfaction des salariés, alors que l'AS seul avait un effet supérieur sur l'implication (Long, 1978b, p.759). Dans son étude de 1982, l'auteur put également montrer des effets positifs de la perception de participation sur les attitudes des salariés (dont l'IO, MT et ST) (Long, 1982, pp.203 et 207).

Klein et ses collègues ont testé le modèle instrumental à partir de trois mesures de participation : l'influence des salariés perçue par le management, la perception par les salariés de leur influence, et l'évaluation des pratiques réelles de participation telles que la mise en place de groupes de participation. La communication de l'entreprise sur l'AS ainsi que la l'implication de l'entreprise vis-à-vis de l'AS étaient également mesurées. Les résultats tendent à confirmer la pertinence du modèle instrumental. En effet, l'IPD était positivement liée aux attitudes des salariés, la communication sur l'AS avait un effet positif sur la satisfaction vis-à-vis du plan et un effet négatif sur l'intention de quitter l'entreprise (Klein, 1987, p.326). De même, les mesures d'influence des salariés mesurées dans l'étude, se sont avérées être positivement corrélées à l'IO et à la ST et négativement corrélées à l'intention de quitter l'entreprise (Rosen et al., 1986, p.126).

Le travail de Buchko, représente une référence dans le test des modèles de Klein. Dans ses travaux de 1992, il a pu montrer un effet positif de l'influence perçue par les salariés comme conséquence de l'AS sur leur satisfaction vis-à-vis du plan, leur IO, leur ST, leur engagement, et un effet négatif sur leur intention de quitter l'entreprise (Buchko, 1992a, p.73; 1992b, p.723).

Pendleton et ses collègues (Pendleton, 2001; Pendleton et al., 1998), ont utilisé deux mesures « instrumentales » dans leur étude : le degré auquel les salariés ont été impliqués dans la conversion de l'entreprise à l'AS, et l'impact que cette conversion a eu sur leurs droits à la participation. Les résultats supportent partiellement le modèle ; les résultats semblent en effet montrer une relation positive entre la participation perçue et les attitudes au travail. Cependant, dans l'analyse réalisée, le désir de participer semblait faible dans l'ensemble (Pendleton et al., 1998, pp.114-115).

La récente étude de Gamble et ses collègues (Gamble et al., 2002), teste le modèle instrumental en étudiant les relations entre la perception des salariés concernant le pouvoir de décision découlant du plan ESOP et l'IPD d'un côté, et la ST, la satisfaction vis-à-vis du plan ESOP et l'engagement des salariés au travail d'un autre. L'échantillon étudié était constitué de 900 pilotes travaillant dans trois compagnies aériennes américaines qui avaient mis en place un plan ESOP entre 1993 et 1995. Environ 30% de l'échantillon compléta un questionnaire. Les résultats de l'analyse par équations structurelles, confirmèrent le modèle instrumental avec des relations significatives entre la perception d'IPD et la ST (la relation avec la satisfaction vis-à-vis de l'ESOP n'étant par contre pas significative), et une relation positive significative entre la perception de pouvoir découlant de l'ESOP et la satisfaction vis-à-vis de l'ESOP (mais pas de relation significative avec la ST) (Gamble et al., 2002, p.20).

Ces résultats peuvent paraître surprenants car on aurait pu s'attendre à ce que les droits à la participation liés à l'ESOP aient également un effet sur la ST et que la perception d'IPD rende le plan ESOP plus attractif. Une explication possible de ces résultats, peut être liée aux mesures des construits. La mesure de la perception de pouvoir liée à l'ESOP peut avoir induit les salariés à attribuer ces droits à la participation à l'existence du plan. A l'inverse, les items utilisés pour mesurer l' IPD sont plus génériques, ce qui peut expliquer la relation significative avec la ST mais non significative avec la satisfaction vis-à-vis du plan ESOP. Dans un article réalisé successivement à partir des mêmes données, Gamble et ses collègues ont enfin réalisé une étude dont l'objectif était de tester les impacts d'éléments instrumentaux de l'AS sur les trois composantes de l'implication telles qu'elles ont été conceptualisées par Meyer et Allen (1991). Les résultats ont montré une relation positive et significative entre la participation perçue et l'implication normative et affective et entre l'IPD et l'implication affective (Culpepper, Gamble, & Blubaugh, 2004, p.162).

Dans l'ensemble, la littérature sur le Modèle Instrumental suggère les résultats suivants :

- 1- L'AS ne provoque pas forcément un désir supérieur de participer à la prise de décision chez les salariés. Il semblerait que cela dépende de l'IPS c'est à dire de la mesure dans laquelle les salariés voient l'AS comme un moyen d'exercer des droits de propriétaires et non comme un simple outil financier.
- 2- L'AS ne provoque pas forcément une perception de participer davantage à la prise de décision chez les salariés. Il semblerait que cela dépende de l'IPD c'est à dire de la mesure dans laquelle les dirigeants voient l'AS comme un moyen de conduire les salariés à exercer des droits de propriétaires et non comme un simple outil financier.
- 3- L'AS semble induire des effets attitudinaux positif chez les salariés lorsque ceux-ci sentent que l'AS leur permet d'exercer un pouvoir de décision.

Proposition 24 : Il y aura une relation positive et significative entre la participation perçue comme conséquence de l'AS et la satisfaction au travail. Ceci confirme la proposition n°10.

Proposition 25 : La participation perçue comme conséquence de l'AS a un effet positif sur l'implication affective. Ceci confirme la proposition n°15.

Partie I : Vers une modelisation des effets attitudinaux de l'actionnariat salarie Chapitre 1 : Actionnariat salarie, Culture et attitudes

Proposition 26 : Le Niveau d'Information Reçue liée à l'Actionnariat a un effet positif direct sur l'implication affective.

Proposition 27 : Le Niveau d'Information Reçue liée à l'Actionnariat n'a pas d'effet sur la Satisfaction au Travail.

Proposition 28 : Le Niveau d'Information Reçue liée à l'Actionnariat n'a pas d'effet sur la Motivation au Travail.

Tableau 5 : Variables Instrumentales et Attitudes des Salariés – Résultats de la Littérature.

Variables Instrumentales	Variables	Relation Significative	Relation non Significative
	Attitudinales		
Participation Perçue à la	Satisfaction	Long (1978b), Long (1980), Long	Gamble et al. (2002)
Prise de Décision		(1982), French et Rosenstein	
		(1984), Rosen et al. (1986), Buchko	<u>'</u>
		(1992a), Buchko (1992b), Buchko	
		(1993)	
	Motivation	Long (1978b), Long (1978b), Long	
		(1980), Long (1982),	
	Implication	Long (1978b), French et Rosenstein	Long (1978b), Long (1980)
	1	(1984), Rosen et al. (1986), Buchko	<u> </u>
		(1992a), Buchko (1992b), Buchko	
		(1993), Culpepper et al. (2004)	
Droit de Vote	Satisfaction		
	Motivation		
	Implication		Rosen et al. (1986), Klein (1987),
Implication Philosophique	Satisfaction	Rosen et al. (1986)	
de la Direction	Motivation		
	Implication	Rosen et al. (1986), Klein (1987),	
	_	Gamble et al. (2002), Culpepper et	
		al. (2004)	
L'Information Reçue	Satisfaction		
	Motivation		
	Implication	Rosen et al. (1986), Klein (1987),	

3.3. Les Effets Attitudinaux de la Valeur Financière de l'Actionnariat Salarié

3.3.1. Les Fondements Théoriques

Les fondements théoriques explicatifs de la relation entre la valeur financière de l'AS et la motivation et la satisfaction au travail ont été évoqués en détail dans la présentation des théories de la motivation et de la satisfaction. Nous nous contentons donc ici d'en reprendre les principaux éléments. Dans un deuxième temps, nous verrons les résultats de la littérature sur l'AS.

Valeur Financière et Satisfaction au Travail.

Une première piste qu'il est possible de suivre concerne la théorie des besoins de Maslow (1943): l'importance attribuée par les salariés à la valeur financière de l'AS dépendrait de leur perception que cet argent permet de satisfaire l'un des besoins de l'homme. De plus, comme le souligne Lawler, plus la somme reçue par le salarié est importante, plus la satisfaction perçue des besoins augmente (Lawler III, 1971, p.28). La théorie des deux facteurs de Hertzberg est également utile à ce débat et notamment l'idée selon laquelle le salaire peut être vu par le salarié comme une forme de reconnaissance ou de récompense de nature à contribuer à la satisfaction au travail (cité dans Lawler, 1971, p.32). Nous avons vu enfin que le gain financier lié à l'AS peut engendrer une satisfaction chez le salarié dans la mesure où il répond à un sentiment de justice. Ceci est d'autant plus pertinent au sein des groupes multinationaux qui réalisent généralement d'importants bénéfices tout en limitant les augmentations de salaires.

Valeur Financière et Motivation au Travail.

La question qui se pose ici est de savoir si et dans quelle mesure un salarié peut être motivé par un gain financier. Le cadre théorique retenu concerne le modèle de Lawler, qui se base en partie sur la théorie des attentes de Vroom (1964) et qui propose un système d'explication du processus qui conduit une récompense financière à devenir motivante (Roussel, 1996, p.97). Selon Lawler, l'efficacité motivationnelle d'une rémunération dépend de deux principaux éléments : la perception par le salarié d'une relation entre l'effort réalisé et la qualité du travail effectué, et la relation entre la qualité du travail effectué et le montant du salaire (Lawler III, 1971, pp.91, 108, 110-111; Long, 1980, p.727). Dans le cas de l'AS, les efforts

individuels n'ont aucune influence sur le cours de bourse des actions possédées surtout dans les grandes entreprises (Desbrières, 2002, p.261). Il y a donc de fortes chances pour que les salariés ne soient pas réellement motivés par la valeur financière liée à l'AS.

Valeur Financière et Implication Affective.

Nous avons vu que le modèle de Meyer et Herscovitch (2001) suggérait deux « routes » par lesquelles la valeur financière liée à l'AS pouvait avoir un impact sur l'IA.

Tout d'abord, l'AS peut avoir un effet positif sur l'IA des salariés en les impliquant dans le processus de distribution de la création de valeur de l'entreprise. Celle-ci peut également opérer en faisant prendre conscience aux salariés de la valeur et/ou de l'importance de leur association avec l'entreprise et/ou du fait de rester dans l'entreprise.

3.3.2. <u>Les Résultats des Etudes Empiriques dans le cadre de l'AS : les Tests du « Modèle Extrinsèque ».</u>

Selon Klein, le « Modèle de Satisfaction Extrinsèque », suggère que l'AS a un effet positif sur l'IO des salariés s'il est financièrement intéressant (Klein 1987, p.320).

Klein et ses collègues, ont testé le modèle en analysant le rapport entre des éléments tels que la contribution annuelle de l'entreprise à l'ESOP ou les variations de la valeur des actions, et les attitudes des salariés (satisfaction vis-à-vis du plan, IO et intention de quitter l'entreprise). Les résultats tendent à corroborer le modèle extrinsèque car ils montrent une relation positive et significative entre la taille de la contribution financière de l'entreprise à l'ESOP et deux variables attitudinales, la satisfaction vis-à-vis de l'ESOP et l'IO. Cependant, aucune relation significative n'a pu être montrée entre la valeur de l'action et les attitudes des salariés (Klein, 1987, p.326). L'explication de l'auteur pour ce résultat quelque peu surprenant est que la variation du cours de bourse était beaucoup plus faible en valeur que les contributions de l'entreprise. Dans l'esprit des salariés, il est donc possible que l'avantage financier de l'AS ait été davantage incarné par cette contribution que par le cours du titre (p.328.)

Les travaux de Buchko corroborent également le modèle extrinsèque. En effet, la mesure de la valeur financière de l'AS utilisée, était significativement corrélée à l'IO, la satisfaction des salariés vis-à-vis du plan ESOP, leur engagement, et leur l'intention de quitter l'entreprise (Buchko, 1992a, p.72; 1992b, p.725). Une deuxième analyse des données par la méthode des

équations structurelles, montra que la relation vis-à-vis de l'IO n'était pas directe, mais se réalisait à travers la ST et la satisfaction vis-à-vis du plan d'AS (Buchko, 1993, p.649).

Dans l'étude de Gamble et ses associés, le modèle extrinsèque a été testé par le biais d'une mesure subjective du gain financier lié à l'AS, c'est à dire par une échelle à deux items par laquelle les répondants indiquaient dans quelle mesure ils étaient financièrement satisfaits de l'ESOP (Gamble et al., 2002, p.26). Le modèle extrinsèque est largement corroboré dans l'étude, avec des relations fortes entre cette mesure de valeur financière et les trois variables attitudinales (satisfaction vis-à-vis du plan, ST et engagement au travail) (p.20).

Face à des travaux qui ont corroboré le modèle extrinsèque, nous trouvons des études qui n'ont pas pu le valider entièrement. Dans leur article de 1984, French et Rosenstein, rapportent que pour les trois quarts des salariés interrogés, l'AS était davantage vu comme un investissement qu'une chance de devenir propriétaires de leur lieu de travail (p.867). Cependant, ils ont mesuré la perception de la valeur financière de l'actionnariat détenu individuellement par les salariés et n'ont trouvé aucune relation significative entre cette mesure et la ST ainsi que l'identification organisationnelle des salariés (L. J. French & Rosenstein, 1984, p.866).

De même, Gamble et ses collègues ont pu montrer une relation positive et significative entre la valeur financière perçue de l'AS et l'IA mais pas de relation significative entre l'abondement de l'entreprise et l'IA (Culpepper et al., 2004, p.162).

Enfin, Pendleton ne put montrer de relations significatives entre la valeur de l'actionnariat individuel et les attitudes des salariés au travail (Pendleton, 2001, pp.170-173).

Les résultats des tests du modèle extrinsèque nous paraissent très mitigés. Il semblerait que la valeur financière de l'AS ait un effet direct sur la ST mais n'influe pas directement sur l'IA.

- 1- La littérature empirique semble indiquer qu'il y a un effet direct positif de la valeur financière de l'actionnariat sur la Satisfaction au Travail. Ceci confirme la proposition 9.
- 2- En revanche, la valeur financière de l'actionnariat ne semble pas avoir d'effet direct sur l'IA.

Proposition 29 : La valeur financière de l'actionnariat n'a pas d'effet positif significatif sur l'implication affective.

CHAPITRE 1: ACTIONNARIAT SALARIE, CULTURE ET ATTITUDES

Tableau 6 : Variables Extrinsèques et Attitudes des Salariés – Résultats de la Littérature.

Variables Extrinsèques	Variables	Relation Significative	Relation non Significative
	Attitudinales		
Mesure objective de valeur	Satisfaction	Buchko (1992a)	Buchko (1993)
financière de l'AS	Motivation		
	Implication	Buchko (1992a)	Buchko (1993)
Valeur Financière Perçue	Satisfaction	Gamble et al. (2002)	French et Rosenstein (1984)
	Motivation		
	Implication	Culpepper et al. (2004),	French et Rosenstein (1984),
			Pendleton (2001), Pendleton (2001)
Abondement de	Satisfaction		
l'Entreprise	Motivation		
	Implication	Rosen et al. (1986), Klein (1987)	Culpepper et al. (2004)
Evolution du cours de	Satisfaction		Rosen et al. (1986)
bourse	Motivation		
	Implication		Rosen et al. (1986), Klein (1987)

Quelles conclusions pouvons-nous tirer de la littérature sur les effets attitudinaux et comportementaux de l'AS ?

Nous pouvons tout d'abord remarquer que ces études ont diverses caractéristiques communes. Il s'agit en premier lieu essentiellement d'études quantitatives, même si certaines intègrent également une collecte de données par entretiens. Il s'agit ensuite d'études essentiellement Anglo-Saxonnes, réalisées auprès d'entreprises des Etats-Unis, Canada, Royaume-Uni et Nouvelle-Zélande, les études de Kuvaas réalisée en Norvège et de Ros au Brésil, sont les rares exceptions. Les auteurs sont également issus essentiellement de pays Anglo-Saxons. La « coloration » Anglo-Saxonne de ces études n'est pas sans relation avec le fait que les entreprises étudiées soient généralement des PME (les études de Gamble et ses collègues et de Keef, représentent les deux exceptions dans ce cas), et que les plans d'AS étudiés soient essentiellement l'ESOP Anglo-Saxon.

Enfin, la principale raison de la mise en place des ESOP dans les entreprises étudiées est la volonté des fondateurs de se désengager de l'entreprise et la décision de transmettre la propriété aux salariés. Les résultats de ces études concernent donc finalement un cas d'AS bien particulier, qui est l'AS dont l'objectif est la reprise de PME par ses salariés et dont le mécanisme juridique et financier est l'ESOP Anglo-Saxon. Ceci est très important, car cela limite la validité externe des résultats obtenus.

Si l'on rentre davantage dans le détail des tests des trois modèles de Klein, on a pu voir pour chaque modèle, une importante variété de variables dépendantes et de variables indépendantes. Ceci rend évidemment très difficile toute intégration des résultats.

Ayant ces limites à l'esprit, nous pouvons tout de même essayer de tirer des conclusions des résultats empiriques obtenus.

Concernant le *modèle intrinsèque*, nous avons vu que les tests ont été de divers types. Lorsque les auteurs ont comparé les attitudes des salariés avant et après la mise en place de l'AS, aucune étude n'a pu montrer d'effets significatifs. Le modèle a également été réfuté lorsque les auteurs ont comparé les attitudes des salariés actionnaires à celles des non-actionnaires au sein d'une même entreprise; les travaux de Long (1978a et 1978b) sont les seuls qui ont pu détecter des différences significatives. Ros en 2001, est le seul à avoir comparé les attitudes de salariés d'entreprises semblables en tous point avec l'AS comme principale différence. L'auteur aboutit à des résultats contradictoires qui ne nous permettent pas de tirer de conclusions sur ce type de test du modèle. Une autre manière de concevoir le modèle intrinsèque, concerne les volumes d'actionnariat en jeu. Au niveau organisationnel, il s'agit de voir si le pourcentage de capital détenu par les salariés a un effet attitudinal significatif; au niveau individuel, c'est le nombre d'actions possédées par chaque salarié qui est étudié. Notons que dans ce dernier cas il existe une confusion entre les modèles intrinsèque et extrinsèque, car entre des salariés possédant des nombres différents d'actions, la valeur financière est également en jeu. Les exemples de confusions liées à la distinction intrinsèqueextrinsèque, sont d'ailleurs nombreux dans la littérature en comportement organisationnel (Broedling, 1977, p.267).

Les résultats des études sur l'AS, tendent généralement à réfuter le modèle intrinsèque, que ce soit au niveau individuel ou organisationnel, bien que Pendleton et Long, apportent des résultats contrastés.

Dans l'ensemble, nous pouvons considérer que le modèle intrinsèque est réfuté : l'AS n'a pas en soi, d'effets attitudinaux bénéfiques pour les salariés. Il est alors fort possible que les rares cas où le modèle a été empiriquement corroboré s'expliquent par des problèmes méthodologiques. Il est en effet particulièrement difficile de mettre en place une expérimentation dans laquelle l'effet de l'AS en soi puisse être réellement analysé, les autres paramètres venant forcément parasiter l'analyse.

En ce qui concerne le *modèle instrumental*, nous avons également eu une grande diversité de conceptualisations et de mesures. Les résultats sont cependant suffisamment constants pour être remarquables. Ils montrent tout d'abord sans exception, que l'AS ne développe pas chez

les salariés un désir supérieur de participer au processus de prise de décision. Les salariés ne conçoivent clairement pas l'AS comme un outil leur permettant de participer davantage à la prise de décision. Nous avions vu dans la section 1 que l'AS était généralement considéré au Royaume-Uni comme un élément de rémunération, alors qu'aux Etats-Unis, il était perçu comme une épargne retraite.

Concernant la relation entre AS et perception de participation, les résultats sont très contrastés avec à peu près autant d'études qui réfutent que d'études qui corroborent l'hypothèse. Ceci s'explique certainement par le différentiel d'IPD. En d'autres termes, certaines entreprises utilisent l'AS comme élément d'un management participatif, alors que d'autres l'utilisent pour d'autres raisons. Ceci explique que selon les cas, les salariés perçoivent ou non un droit accru à la participation comme conséquence de l'AS. Enfin, toutes les études sont d'accord sur un point : c'est lorsque les salariés perçoivent l'obtention de droits supplémentaires à la participation comme conséquence de l'AS, que l'on retrouve des effets attitudinaux positifs.

Concernant le *modèle extrinsèque* enfin, les variables indépendantes ont également été conceptualisées et opérationnalisées de manières diverses d'une étude à une autre, avec par exemple l'utilisation tantôt de variables subjectives et tantôt de mesures objectives. Les résultats sont généralement contrastés ce qui suggère que les gains financiers peuvent ne pas suffire au développement d'effets attitudinaux positifs.

Dans l'ensemble, la littérature montre que l'AS a le plus de chances d'avoir des effets attitudinaux bénéfiques lorsque les salariés perçoivent que cela leur a octroyé des droits à la prise de décision qu'ils n'avaient pas auparavant, et lorsqu'ils perçoivent que le système est intéressant d'un point de vue financier.

4. Les Relations réciproques des Variables Attitudinales.

Ayant présenté les relations possibles entre les variables représentant le construit de l'AS et les variables attitudinales, nous allons maintenant proposer des hypothèses de relations entre les variables attitudinales entre elles. Nous allons pour cela intégrer la littérature générale correspondante avec les résultats de la littérature sur l'AS dans une démarche semblable à celle utilisée par Buchko (1993).

Satisfaction au Travail et Implication Affective.

La littérature montre de manière assez constante, que la ST et l'IA sont fortement liées (Meyer et al., 2002, p.22; Sagie, 1998, p.159). Concernant leur ordre de causalité, le point de vue dominant dans la littérature est que c'est la satisfaction qui cause l'implication (Currivan, 1999, p.498; Steers, 1977, p.51). L'idée est que lorsqu'on est satisfait de son travail, on a davantage de chances de s'attacher, de s'identifier et de se sentir « un membre de la famille » de l'entreprise dans laquelle ce travail est exercé. Les résultats empiriques de la littérature sur l'AS soutiennent cet ordre de causalité (Buchko, 1993, p.649; Gamble, 1998, p.15).

Proposition 30: l'AS a un effet positif sur l'implication affective à travers un effet positif sur la satisfaction au travail

Satisfaction au Travail, Implication Affective et Intention de Quitter l'Entreprise.

Il existe un corpus de littérature assez important qui montre qu'une implication organisationnelle importante détermine positivement l'intention des salariés de rester dans leur entreprise. Les études qui montrent un effet négatif direct de la satisfaction sur le turnover sont moins importantes; elles tendent à suggérer un effet indirect à travers l'implication (Currivan, 1999, p.497). Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986, p.61) et de Griffeth, Hom et Gaertner (2000, pp. 479-480), confirment la solidité de cette relation entre satisfaction et implication d'un côté et intention de quitter l'entreprise de l'autre. Enfin, on trouve une confirmation de ces relations dans la littérature sur l'AS et notamment dans le modèle causal de Buchko (1992a, p.72) et dans l'étude de Klein (1987, p.649).

Proposition 31: L'AS a un effet négatif sur l'intention de quitter l'entreprise, à travers un effet positif sur la satisfaction au travail.

Proposition 32: L'AS a un effet négatif sur l'intention de quitter l'entreprise, à travers un effet positif sur l'implication affective.

Implication Affective et Motivation au Travail.

Les concepts de motivation et d'implication affective semblent être fortement reliés. Brasseur (1992, p.6) estime par exemple que l'implication au sens de l'OCQ de Mowday, Steers et Porter est à la fois une condition et un facteur de motivation. L'idée est qu'un salarié qui se

retrouve dans les valeurs et les objectifs de son entreprise, qui y est attaché et qui se sent membre de celle-ci, aura davantage tendance à œuvrer pour son bien. Il aura également tendance à travailler dur pour ne pas risquer d'être écarté de l'entreprise.

On retrouve un raisonnement semblable chez Meyer et Allen (1997, p.24), qui estiment qu'un salarié qui est affectivement attaché à son entreprise sera plus motivé ou désirera davantage contribuer à sa performance qu'un individu faiblement impliqué affectivement. Diverses études empiriques confirment cette relation entre IA et diverses mesures d'effort au travail. Nous pouvons citer par exemple Sager et Johnston (1989) qui ont étudié la relation entre implication et motivation chez des commerciaux. La motivation y était opérationnalisée comme l'intention de faire des efforts. Les résultats ont montré que les salariés les plus impliqués affectivement vis-à-vis de leur entreprise, étaient ceux qui avaient le plus l'impression de faire des efforts au travail (p.34). Enfin, en conclusion de leur revue de littérature sur les effets de l'IA, Meyer et Allen (1997, p.31), estiment que l'impact de celle-ci sur la performance n'a pu être observé que lorsque l'indicateur de performance utilisé reflétait la motivation.

Proposition 33: L'implication affective est un antécédent de la motivation au travail.

Satisfaction au Travail et Motivation au Travail.

En ce qui concerne la relation entre motivation et satisfaction au travail, Roussel (1996, p.32) parle de « *concepts différents aux théories communes* ». Les résultats de l'étude empirique qu'il a présentée dans son ouvrage de 1996, montrent que les deux construits sont fortement corrélés (p.263). Concernant le sens de la relation, Roussel montre que c'est la motivation qui a un effet positif sur la satisfaction au travail (p.270).

Proposition 34: La motivation au travail est un antécédent de la satisfaction au travail.

Motivation au Travail et Intention de Quitter l'Entreprise.

Une dernière relation à étudier, est celle entre la motivation des salariés et leur intention de quitter l'entreprise. Le bon sens voudrait que des salariés motivés par leur travail ne souhaitent pas le quitter, à moins par exemple qu'ils ne soient pas satisfaits par un élément de l'entreprise extérieur au travail lui-même, et qu'ils souhaitent aller exercer le même travail mais dans un autre environnement.

Les études empiriques confirment cette relation intuitive négative entre motivation et intention de quitter son entreprise. Nous pouvons citer par exemple les études de Janssen et ses collègues (Janssen, de Jonge, & Bakker, 1999, p.1365) et de Houkes et ses collègues (2003, p.436).

Proposition 35: La motivation au travail a un effet négatif sur l'intention des salariés de quitter leur entreprise.

Préférence pour l'AS et Implication Affective.

A notre connaissance, la seule étude ayant analysé la préférence des salariés pour l'AS vis-àvis d'autres options, est celle réalisée par Kuvaas en 2003. L'auteur souhaitait analyser les différences éventuelles en termes d'IA, liées au degré de préférence des salariés pour l'actionnariat vis-à-vis de la possibilité d'encaisser leurs primes de participation en numéraire. L'idée est que les effets attitudinaux intrinsèques de l'AS peuvent dépendre de la mesure à laquelle les salariés souhaitent devenir actionnaires de l'entreprise. L'hypothèse selon laquelle les salariés qui souhaitent devenir actionnaires rapportent une meilleure IA que ceux qui préfèrent le numéraire a été validée dans l'étude empirique (Kuvaas, 2003, pp.198, 201).

Proposition 36 : Il y aura une relation positive et significative entre la préférence des salariés pour l'AS et la relation entre AS et implication affective.

Cependant, le raisonnement inverse est tout aussi logique. Nous pouvons en effet imaginer que les salariés les plus impliqués affectivement vis-à-vis de leur entreprise tendent également à préférer l'AS. Nous faisons donc également la proposition suivante.

Proposition 37 : L'implication affective des salariés aura un impact positif et significatif sur la préférence des salariés pour l'AS

Préférence pour l'AS, Satisfaction au Travail, Motivation au Travail et Intention de Quitter l'Entreprise.

Ne disposant pas de littérature concernant les relations entre la préférence des salariés pour l'AS et leur motivation au travail, satisfaction au travail et intention de quitter l'entreprise, nous pouvons seulement proposer un raisonnement spéculatif. L'idée que nous suggérons, est celle de renverser le sens classique de la causalité que l'on retrouve généralement dans la

littérature sur l'AS. En effet, le raisonnement suggéré par Kuvaas en ce qui concerne l'IA, ne semble pas être pertinent pour des concepts tels que la ST, la MT et l'IQ. En effet, l'action induit une relation entre le salarié et l'entreprise que la somme d'argent correspondante n'implique pas. Le fait d'être actionnaire peut en effet permettre aux salariés de recevoir des informations nouvelles sur l'entreprise, d'exercer un droit de vote et de voir la valeur de leur action augmenter si l'entreprise a de bons résultats. Il est donc concevable qu'un salarié qui accorde de l'importance à ces éléments et souhaite devenir actionnaire, bénéficie pleinement du potentiel qu'à l'actionnariat d'améliorer l'IA. En ce qui concerne la satisfaction et la motivation au travail, nous n'avons pas de raisons de penser que l'actionnariat a un potentiel intrinsèquement supérieur à une prime. En d'autres termes, le fait d'attribuer une prime à un salarié qui préfère le numéraire, devrait avoir les mêmes effets sur la ST et la MT que le fait de donner des actions à un salarié qui préfère les actions. De même, il ne nous semble pas y avoir de raisons théoriques pour nous attendre à ce que le fait d'être motivé ou satisfait par son travail entraîne une propension supérieure à investir en actions de son entreprise.

Proposition 38: La motivation au travail n'a pas d'effet sur la préférence des salariés pour l'AS.

Proposition 39: La satisfaction au travail n'a pas d'effet sur la préférence des salariés pour l'AS.

Les propositions théoriques présentées dans les points 1 à 4 seront confrontées au contexte spécifique de l'AS dans les groupes multinationaux français lors de notre étude exploratoire. Des hypothèses de recherche finales seront alors proposées. Le modèle suggéré constitue la théorie « middle-range » qui sera soumise à une analyse interculturelle. Le point suivant a ainsi comme objectif de présenter les intérêts d'une telle analyse, d'introduire le lecteur au concept de dimension culturelle, de définir les variables culturelles qui seront étudiées, et de suggérer des propositions théoriques d'impacts de celles-ci sur certaines relations du modèle « middle-range ». Ces dernières propositions seront également confrontées à la réalité lors de l'étude exploratoire et des hypothèses de recherche finales seront alors proposées.

5. Les Valeurs des Salariés comme Modérateurs du Modèle : l'Approche Interculturelle.

Nous sommes entrés pleinement dans l'ère de la mondialisation. Le développement des transports et de la communication a rendu le marché global plus accessible. Nous assistons également au développent de nouveaux marchés importants en Europe de l'Est (Pologne, Roumanie...), en Asie (l'Inde et la Chine...) voire en Amérique Latine (Budhwar & Sparrow, 2002, p.378). Cette tendance crée de nouvelles opportunités d'activités à l'étranger mais également une concurrence accrue (Adler, Doktor, & Redding, 1986, p.295; Rodrigues, 1998, p.29). La mondialisation de l'économie implique un multiculturalisme croissant au sein des organisations et le développement d'interactions entre salariés et managers de diverses cultures (Adler, 1983a, p.226; 1995, p.523; Groeschl & Doherty, 2000, p.12). Dans les années 50 et 60, la croyance dominante était de voir le management comme quelque chose d'universel c'est à dire que ses principes étaient valables quel que soit l'environnement. Durant les années 70, cette « hypothèse de convergence », a commencé à s'estomper. Elle était en effet trop en conflit avec la réalité que l'on pouvait observer autour de soi. Il devint de plus en plus clair que les cultures nationales et mêmes régionales comptaient pour le management et n'étaient pas en train de disparaître (Hofstede, 1983a, p.75). L'internationalisation du monde des affaires implique la gestion d'individus ayant des attitudes, comportements et valeurs différentes, mais cela implique également la gestion de managers provenant d'horizons culturels différents et qui ont leurs propres présomptions, idées et croyances sur les pratiques de management à mettre en place (Groeschl & Doherty, 2000, p.12). Les mêmes pratiques n'auront pas forcément la même efficacité dans toutes les cultures (Rodrigues, 1998, p.29) ce qui pose la question de la capacité du management à s'adapter aux contingences locales (Hofstede, 1980, p.62; Morden, 1999, p.21).

Lim et Firkola (2000, p.133) estiment que les entreprises qui sauront faire face à ces nouvelles problématiques seront en mesure de développer un avantage concurrentiel substantiel. Cependant, malgré cette prise en compte de la relativité culturelle des théories et pratiques de management dans le monde académique, il semblerait que la plupart des entreprises croient encore en l'homogénéisation des valeurs et donc en la possibilité de transférer efficacement entre cultures des managers et des pratiques de management (Bigoness & Blakely, 1996, pp.749-750). Les recherches qui ne considèrent qu'un seul contexte culturel sont limitées tant sur le plan de la construction théorique que sur les applications pratiques car elles développent

des principes à partir de l'expérience d'un échantillon de personnes très limité (Budhwar & Sparrow, 2002, p.378) et d'un contexte spécifique. Ces contraintes sont de moins en moins acceptables tant pour les praticiens que pour les théoriciens du management (Adler, 1983b, p.33). Le développement de recherches en management interculturel a donc un intérêt théorique important (Kraut, 1975, p.538) mais également un intérêt pratique pour les entreprises.

L'Intérêt Théorique.

L'intérêt de réaliser des recherches interculturelles nous semble double au niveau conceptuel. Tout d'abord, le fait de prendre en compte des contextes, des modèles, des recherches et des valeurs non-américaines, (Boyacigiller & Adler, 1991; Doktor, Tung, & Von Glinow, 1991, p.363) permet de développer des théories dont la validité externe est supérieure. Cela permet également d'évaluer les théories existantes dans leur capacité à s'appliquer à des environnements différents de ceux dans lesquels elles ont été développées. La question de la validité externe des résultats de la recherche est un problème scientifique clé qui fait l'objet de discussions fréquentes en management (Rosenzweig, 1994, p.28) et la réalisation d'études interculturelles a été considérée comme un moyen d'améliorer cette validité externe au niveau international (Ronen & Shenkar, 1985, p.435). Selon Cheng, il existe deux types de théories universelles : celles dont la validité n'est pas affectée par le contexte sociétal, et celles qui incorporent les caractéristiques de ce dernier comme variables indépendantes (Cheng, 1994, pp.163-164).

Outre le développement de nouvelles théories, l'approche interculturelle permet également de prendre conscience des limites des théories existantes ce qui est rarement le cas en pratique (Boyacigiller & Adler, 1991, p.272). Le raisonnement des « relativistes » consiste à dire que les chercheurs, les théories mobilisées, les entreprises et les salariés qui font l'objet d'études empiriques sont autant d'éléments teintés de culture nationale (Hofstede, 1994b, p.8). Ainsi, les résultats de telles études sont eux-mêmes culturellement contingents, surtout en ce qui concerne les études américaines dont l'ensemble des paramètres sont généralement tirés du même contexte culturel. Deux théories classiques en management ont été analysées pour évaluer leur validité internationale ; il s'agit des théories de la motivation et du leadership que nous mobilisons dans notre étude.

Hermel (1994), Hofstede (1980; 1983a), Hofstede et Bond (1988) et Morden (1995) ont par exemple montré que les valeurs sous-jacentes à ces théories correspondent aux valeurs dominantes des pays de leurs auteurs et des époques dans lesquelles elles ont été élaborées.

Intérêts Pratiques.

L'intérêt pratique de l'approche interculturelle concerne l'efficacité de la mise en place de pratiques de management (Adler, 1983a, p.226; Hofstede, 1983a, p.75).

Il a été en effet suggéré que elle était fonction de l'adéquation ou de la congruence entre les normes, croyances et valeurs sous-jacentes ou incorporées aux pratiques, et les normes, croyances et valeurs des salariés auxquels on souhaite les appliquer (Kraut, 1975, p.543; Mendoca & Kanungo, 1994, p.190; Robert et al., 2000, p.643; S. C. Schneider, 1988, p.232; Townsend, Scott, & Markahm, 1990, p.667; Von Glinow, Huo, & Lowe, 1999, p.3). Adler et ses collègues ont également mentionné les synergies potentielles liées à la diversité culturelle pouvant conduire à un avantage concurrentiel significatif (Adler et al., 1986, p.304). De nombreuses études empiriques sont venues illustrer l'importance de la culture dans l'efficacité de diverses pratiques de management. Certaines ont montré par exemple l'importance de la culture dans les comportements stratégiques (S. C. Schneider & de Meyer, 1991), l'efficacité de la communication (Globokar, 1995), des pratiques de rémunération (Schuler & Rogovsky, 1998; Townsend et al., 1990), et dans l'efficacité des pratiques participatives et des styles de management préférés par les salariés (Koopman, Den Hartog, Konrad, & al., 1999; Von Glinow et al., 1999; Yi & Park, 2003). Dans l'ensemble, ces études montrent que le choix des pratiques de management ainsi que leur efficacité varient selon la culture des acteurs (Von Glinow, Drost, & Teagarden, 2002, p.123).

Lorsqu'on souhaite étudier les effets attitudinaux de l'AS dans des firmes multinationales, l'approche interculturelle semble nécessaire. Les premiers plans globaux d'AS ont été mis en place aux Etats-Unis il y a une dizaine d'années, le premier étant celui de PepsiCo (C. Schneider, 2001, p.133). Aujourd'hui, tous les grands groupes français ont ouvert leurs plans d'actionnariat à leurs filiales étrangères. Il peut arriver que dans certains pays, la législation ou le faible nombre de salariés rendent l'offre impossible à mettre en place ou trop peu rentable, mais la majeure partie des salariés dans le monde se voient proposer une offre d'AS. Si l'on souhaite aider ces entreprises à concevoir une offre et une communication efficaces, l'étude des effets attitudinaux de l'AS ne peut se limiter au seul contexte culturel français.

Nous verrons également qu'il peut exister des groupes culturels intra-nationaux de salariés qui peuvent avoir des attitudes différentes vis-à-vis de l'offre d'AS.

Dans la suite, nous allons mobiliser les préceptes de la psychologie interculturelle pour montrer l'intérêt de l'étude des valeurs des salariés dans le contexte des recherches interculturelles. Ces valeurs peuvent en effet modérer les réactions attitudinales des salariés vis-à-vis des divers éléments du construit de l'AS.

5.1. Pourquoi Etudier les Valeurs des Salariés ?

Les valeurs ont été définies comme des ordres ou standards de préférence des individus sur des états de l'univers (Baligh, 1994, p.18), des conceptions centrales de ce qui est désirable (Rokeach, 1979a, p.2) ou des critères qui fondent les jugements, les préférences et les choix (Williams Jr., 1979, p.16). Elles permettent de définir et de distinguer par exemple, ce qui est « bon » de ce qui est « mauvais » (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p.37).

L'étude des valeurs est particulièrement pertinente car de nombreuses recherches ont montré qu'elles sont une clé de la détermination des attitudes et des comportements des individus (Connor & Becker, 1979, p.72; Williams Jr., 1979, pp.20-21) et qu'elles modèrent donc les effets attitudinaux des pratiques de management (Robert et al., 2000, p.643).

L'importance des valeurs a été illustrée aussi bien dans la recherche intra-culturelle que dans les études interculturelles. Dans le premier cas, on a souligné par exemple leur importance dans la relation entre rémunération et satisfaction des salariés (Francès, 1981, p.81), mais c'est en recherche interculturelle qu'elles ont été le plus étudiées. L'une de ses problématiques fondamentales a été en effet de définir et d'opérationnaliser le concept de culture (Groeschl & Doherty, 2000, p.13; Koopman et al., 1999, p.506; Sekaran, 1983, p.67) qui est utilisé dans diverses disciplines dont l'anthropologie qui est à sa source (Ajiferuke & Boddewyn, 1970, p.154), la sociologie, la psychologie ou le management avec des sens parfois différents. Certains chercheurs ont défini et opérationnalisé la culture par l'intermédiaire de la nationalité de manière plus ou moins explicite. Ceux-ci se sont en fait basés sur l'idée de l'existence d'une relative uniformité dans les conditions environnementales et d'un degré élevé d'uniformité des valeurs au sein d'un même pays (Adler, 1984, p.49; Adler et al., 1986, p.298; Kraut, 1975, p.544-545; Nasif, Al-Daeaj, Ebrahimi, & Thibodeaux, 1991, p.82; Schollhammer, 1969, p.92). Il est en effet « commode » d'utiliser des frontières légales pour définir l'unité d'analyse des recherches. La plupart des

études s'autoproclament « interculturelles » sont donc en fait « transnationales » (Adler et al., 1986, p.298; Nasif et al., 1991, p.82; Negandhi, 1983, p.19).

Les chercheurs ont souvent comparé les pratiques de management ou les réactions des acteurs à ces pratiques dans divers pays et lorsqu'ils ont observé des différences, celles-ci ont été attribuées à la culture (Schmidt, 1994, p.165). Un autre moyen de traiter la culture dans les a été de la considérer comme une variable multidimensionnelle. De nombreuses définitions du concept de culture ont été proposées. Koopman et ses collègues du projet GLOBE, la définissent comme les « motivations, valeurs, croyances, identités et interprétations ou sens partagés attribués à des événements significatifs qui résultent des expériences communes des membres d'une même collectivité et qui se transmettent entre générations. » (Koopman et al., 1999, p.507).

Pour Trompenaars et Hampden Turner, la culture est un « système partagé de significations qui dicte ce à quoi nous accordons de l'attention, la manière dont nous agissons et ce à quoi nous attribuons de la valeur. » (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p.13).

Enfin, l'une des définitions de la culture la plus célèbre est certainement celle de Geert Hofstede selon lequel il s'agit d' « une programmation mentale (c'est à dire) la partie de notre conditionnement que nous partageons avec les autres membres de notre nation, région ou groupe (...). » (Hofstede, 1983a, p.76).

Ces définitions montrent diverses caractéristiques du concept de culture. Il s'agit tout d'abord d'un concept multidimensionnel. Dès1965, Richman définissait les composantes de la culture comme des « contraintes ». Les « contraintes sociales » concernaient les attitudes, valeurs et croyances dominantes d'une société donnée, alors que les « contraintes éducationnelles » concernaient le niveau d'éducation et de formation dans un pays donné (Richman, 1965, p.294).

Avec le temps, un certain accord s'est dégagé pour considérer la culture comme un ensemble inter relié d'éléments tels que les croyances, valeurs, normes, attitudes, comportements et artéfacts. La métaphore des pelures d'un oignon a été souvent utilisée pour l'illustrer. L'idée est que plus on pénètre dans les couches profondes, plus on rencontre les éléments profonds et implicites de la culture. La pelure externe représente au contraire les manifestations explicites comme les comportements et les créations de l'Homme (artéfacts). Celles-ci sont en fait les manifestations des niveaux culturels plus profonds. Les trois éléments que l'on retrouve le plus souvent dans la littérature sont les normes, les attitudes et les valeurs. Les normes ont été définies comme le sens commun à un groupe de ce qui est juste et de ce qui ne l'est pas (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p.23). Il s'agit en fait de la règle qui détermine de ce

que l'on va trouver « normal » ou « anormal » dans une situation donnée. Nous avons vu que les valeurs sont les règles qui nous permettent de déterminer ce qui est « bon » de ce qui est « mauvais » ou ce qui est « important » de ce qui ne l'est pas. Les attitudes concernent enfin l'évaluation positive ou négative d'une situation donnée. La relation entre ces éléments s'articule comme suit : les valeurs, qui permettent de distinguer le bon du mauvais et le bien du mal, vont déterminer les attitudes des individus vis-à-vis d'une situation donnée. Elles vont également déterminer ce à quoi on peut s'attendre dans une situation et ce qui est inacceptable c'est à dire les normes. Enfin, valeurs, attitudes et normes déterminent nos comportements ainsi que le fruit de nos créations, villes, institutions, vêtements etc... (Hofstede, 1994b, p.23-24; Punnett & Withane, 1990, p.70).

Il résulte de ce raisonnement que les valeurs sont les éléments centraux de la culture. Il n'est donc pas étonnant que les dimensions représentant des valeurs ont été les construits les plus utilisés pour opérationnaliser la culture dans la recherche interculturelle (Leung & Bond, 2002, p.287; Schuler & Rogovsky, 1998, p.162).

Chaque culture se caractérise par des valeurs spécifiques concernant une multitude de champs et de situations différentes et la combinaison de ces éléments forme l'identité culturelle unique d'un groupe social. Face à cette complexité, les chercheurs ont utilisé le concept de « dimension culturelle » pour définir et mesurer des caractéristiques spécifiques de la culture (Lytle et al., 1995, p.170; Triandis, Bontempo, Villareal, Asai, & Lucca, 1988, p.323).

Il s'agit donc de caractéristiques particulières d'une culture et concernent le plus souvent des valeurs. Etant donné que certaines valeurs sont plus ou moins pertinentes pour expliquer les divers phénomènes étudiés, les auteurs ont eu recours à une multitude de dimensions culturelles dans leurs recherches (pour des revues de littérature sur le thème voir Hofstede, 2001, pp.29-34, Lytle et al. 1995 ou Morden, 1999). Cette démarche représente l'étape 2 du paradigme pour la recherche confirmatoire interculturelle de Lytle et des collègues (1995), qui suggère l'identification de dimensions culturelles censées affecter l'universalité interculturelle du modèle étudié (p.198). Dans l'étude des effets attitudinaux de l'AS, nous devons donc identifier les valeurs clés qui risquent d'avoir un impact significatif sur la manière dont les salariés vont évaluer les divers éléments du construit de l'AS. Dans le point suivant, nous allons définir les dimensions retenues et expliquer les raisons de leur choix.

5.2. Niveau Individuel ou Niveau Ecologique?

Les dimensions culturelles ont été développées au niveau individuel mais également au niveau écologique, c'est-à-dire au niveau national ou d'un groupe d'individus. L'exemple typique de ce deuxième cas est l'étude réalisée par Hofstede dans les années soixante-dix, mais les psychologues ont souvent préféré l'utilisation du niveau individuel (Bond, 1988, p.1009). Hofstede travailla de 1967 à 1971 comme psychologue dans le personnel international d'une grande multinationale (IBM). Dans le cadre de cet emploi, il eut à collecter des données sur les valeurs et les attitudes des salariés au moyen de questionnaires papier standardisés. La quasi intégralité du personnel situé dans 40 pays répondit au questionnaire et l'enquête fut répétée de 1971 à 1973. Dans l'ensemble, près de 116 000 questionnaires furent collectés. L'auteur a réalisé des analyses factorielles sur les items utilisés dans le questionnaire et s'est aperçu a posteriori, que les facteurs obtenus correspondaient à quatre types de valeurs qu'il a appelées individualisme/collectivisme, distance hiérarchique, aversion à l'incertitude et masculinité/féminité. La particularité du niveau écologique est que la matrice des données utilisée pour la réalisation de l'analyse factorielle est composée des scores moyens par pays de chaque item et non pas des scores individuels des répondants. Les dimensions de Hofstede caractérisent donc les valeurs des pays et non des individus. La confusion entre ces deux niveaux d'analyse est connue sous le nom d'erreur écologique¹² (Hofstede, 2001, p.16).

Dans la littérature, on retrouve généralement trois manières d'assigner un score aux individus sur des dimensions culturelles. Le premier cas consiste à utiliser des échelles de mesure classiques de valeurs au niveau individuel (p.ex. Brockner et al., 2001; Ghorpade, Lackritz, & Singh, 2001; House, Javidan, Hanges, & Dorfman, 2002); le deuxième cas est celui dans lequel les auteurs utilisent le questionnaire de Hofstede (le VSM – Values Survey Module) et obtiennent ainsi des mesures écologiques (p.ex. Awasthi, Bruton, & Chan, 2001); le troisième cas enfin, consiste à attribuer à des individus ou à des groupes, les scores établis par Hofstede à partir de son étude sur les salariés d'IBM dans les années soixante-dix (p.ex. Arrindel et al., 1997; Johnson, Kulesa, Llc, Cho, & Shavitt, 2005; Peterson & Smith, 1995). Malgré de nombreuses critiques concernant les propriétés psychométriques du VSM, (Spector, Cooper, & Sparks, 2001, p.281), certains ont tout de même estimé qu'il s'agissait d'un instrument de mesure valide (Punnett & Withane, 1990, pp.80-81). Son utilisation fait

-

¹² Traduction libre de l'anglais « ecological fallacy ».

donc encore débat. Cependant, nous pensons que se limiter à attribuer à des salariés d'une entreprise X en 2006, les scores obtenus sur des salariés d'IBM dans les années soixante-dix, n'est clairement pas acceptable d'un point de vue scientifique, même s'il a été prouvé que les valeurs au niveau écologique évoluent peu dans le temps (Hofstede & McCrae, 2004, p.65). Nous pensons donc que pour étudier l'impact des valeurs sur les attitudes et comportements d'individus vis-à-vis d'une pratique de management, l'utilisation de mesures de niveau individuel est plus appropriée, et ceci pour deux raisons principales. Tout d'abord, nous avons vu que Hofstede définit la culture comme « la partie de notre conditionnement que nous partageons avec les autres membres de notre nation, région ou groupe. ». Les mesures au niveau individuel permettent ainsi d'étudier plusieurs niveaux culturels simultanément. L'utilisation de mesures écologiques, en revanche, présume qu'un niveau culturel spécifique (par exemple la nationalité) est le plus pertinent, rendant cette option moins flexible.

Green et ses collègues ont d'ailleurs estimé que le fait d'utiliser les nations ou les groupes ethniques comme entités culturelles en présumant qu'il s'agit d'entités homogènes, conduit à négliger les sources de variations culturelles au sein de ses groupes (Green, Deschamps, & Paez, 2005, p.322-323). En outre, dans la recherche en gestion des ressources humaines interculturelle, l'intérêt du chercheur se porte sur l'impact de la culture sur les réactions attitudinales des salariés vis-à-vis des pratiques de management. L'utilisation de mesures au niveau individuel est alors un choix particulièrement pertinent. Pour ces raisons, nous aborderons les dimensions culturelles dans leur forme individuelle dans la suite de ce travail. Afin d'éviter l'erreur écologique, il est important de préciser la manière dont nous concevons le lien entre niveau individuel et niveau global. Deux hypothèses contradictoires ont été proposées par Hofstede et McCrae. La première, soutenue par Hofstede, est que des mesures de dimensions culturelles au niveau individuel, en plus de refléter des différences de personnalités, contiennent une composante collective commune aux membres de leur pays ou de leur groupe. Ceci peut être dû par exemple, au fait que les enfants qui grandissent dans un pays donné acquièrent des traits de personnalité communs pendant leur processus de développement (Hofstede & McCrae, 2004, p.70).

L'hypothèse proposée par McCrae, est que « la culture se constitue par l'agrégation des traits de personnalité des individus qui la constituent, et que les systèmes de valeurs et les institutions qui leurs sont associés peuvent être vus comme des adaptations sociales à l'environnement psychologique représenté par la distribution des traits de personnalité. » (Hofstede & McCrae, 2004, p.76).

Il est courant en psychologie interculturelle de considérer que la culture d'un groupe de référence donné correspond à la distribution normale de la culture des individus composant le groupe (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p.24) et que des différences de moyennes dans les traits de personnalité entre groupes donnent lieu à différentes pratiques culturelles (Bond & Smith, 1996, p.210; Hofstede & McCrae, 2004, p.58). On considèrera alors qu'un groupe est plus individualiste qu'un autre par exemple, si la norme de la distribution du niveau d'individualisme de ses membres est supérieure à celle du deuxième groupe. En utilisant les travaux de Hofstede réalisés au niveau écologique, nous considérons donc qu'une différence au niveau du groupe sur une dimension culturelle, reflète une différence dans la distribution des niveaux individuels.

5.3. Les Dimensions Culturelles Retenues.

A notre connaissance, aucune étude empirique sur l'AS n'a étudié l'impact de la culture sur ses effets attitudinaux. La détermination des dimensions culturelles clés est donc particulièrement délicate. Pour cela, nous avons décidé de nous baser sur la littérature concernant chacun des éléments du construit de l'AS pris séparément. Les résultats de l'étude qualitative seront particulièrement précieux pour valider le choix des dimensions culturelles et pour la génération des hypothèses de recherche.

5.3.1. Individualisme et Actionnariat Salarié.

Définition de la Dimension Individualisme / Collectivisme.

La dimension individualisme/collectivisme (IND/COL dans la suite) est indéniablement la plus utilisée en recherche interculturelle et a généré une quantité pléthorique d'études empiriques (Green et al., 2005, p.321; Shulruf, Hattie, & Dixon, 2003, p.1). L'intérêt croissant pour cette dimension est dû en grande partie au travail de Geert Hofstede qui a eu une influence très importante dans le champs des recherches interculturelles (Oyserman, Coon, & Kemmelmeier, 2002, p.3). La problématique fondamentale de cette dimension concerne la relation entre les individus et leurs congénères (Hofstede, 1983a, p.79) ou leur groupe d'appartenance (Schwartz, 1999, p.26). Selon Green et Paez, les attributs typiques des individualistes sont l'indépendance, l'autonomie, le caractère unique de chaque personne, l'orientation vers la réalisation et l'esprit de compétition. Le collectivisme, au contraire, est associé au sens du devoir envers les groupes d'appartenances des individus, au désir

d'harmonie sociale et à l'importance accordée aux normes du groupe (Green et al., 2005, p.322). Etant donné que nous parlons d'une valeur, nous pouvons dire que la dimension IND/COL indique l'importance relative que les individus attribuent à l'individu par rapport au groupe d'appartenance.

L'AS comme Système de Rémunération basé sur la Performance Collective.

L'AS peut être considéré comme un système de rémunération qui permet aux salariés de participer aux bénéfices de l'entreprise et à l'augmentation de son cours de bourse. En ce sens, il se distingue des systèmes de rémunération basés sur la performance individuelle (Roussel, 1996, p.84). Selon Hofstede (1994b, p.93), dans les sociétés individualistes les pratiques de management doivent être individualisées : les primes doivent être basées sur la performance individuelle pour être efficaces en termes de satisfaction et de motivation. Dans les sociétés collectivistes, au contraire, les primes basées sur la performance de groupe sont davantage adaptées aux valeurs des individus. Nous pouvons donc nous attendre à ce que l'AS génère des effets attitudinaux négatifs ou neutres auprès d'individus individualistes et des effets positifs auprès des individus collectivistes.

Les résultats des études empiriques sont mitigés. L'étude de Chow (1992), avait comme objectif d'analyser les attitudes de salariés chinois vis-à-vis de divers éléments de rémunération. La Chine est généralement considérée comme l'archétype du pays à tendance collectiviste (Earley, 1993, p.337). Les résultats de l'étude réalisée auprès de 506 répondants, ont montré que les individus voyaient les deux types de primes, c'est à dire celles basées sur la performance individuelle et celles basées sur la performance collective, comme des systèmes de rémunération désirables. Ces dernières étaient tout de même évaluées de manière légèrement plus favorable (p.48).

Dans leur étude de 2002, Lowe et ses collègues ont demandé à un échantillon d'environ 2000 salariés provenant de 10 pays différents, dans quelle mesure ils souhaitaient que leur rémunération soit liée à la performance de groupe. Les résultats ont généralement réfuté l'idée d'une préférence pour une rémunération liée à la performance de groupe pour les pays collectivistes (Lowe, Milliman, De Cieri, & Dowling, 2002, p.51).

Face aux études qui se sont penchées en particulier sur les attitudes et les valeurs des salariés, celle réalisée par Schuler et Rogovsky s'est davantage penchée sur la mise en œuvre de pratiques selon les cultures en se basant sur deux importantes bases de données. Les résultats ont montré que dans les pays individualistes il y avait une tendance supérieure à mettre en

place des systèmes de rémunération basés sur la performance individuelle (Schuler & Rogovsky, 1998, p.170).

Ces résultats contradictoires peuvent s'expliquer de diverses manières. Tout d'abord, les deux premières études citées n'ont pas mesuré directement le niveau d'individualisme des répondants mais leur ont assigné les scores du VSM de Hofstede. Nous avions déjà suggéré que cette méthodologie est très critiquable d'un point de vue scientifique. Il est fort possible par exemple, que les salariés interrogés par Chow, qui étaient des cadres et ingénieurs, aient été beaucoup plus individualistes que le ressortissant Chinois moyen. Une autre explication concerne la différence entre valeurs, attitudes, normes et comportements. Même si nous avons suggéré que ces éléments sont intimement inter reliés, il est possible que les pratiques reflètent davantage des normes générales qui peuvent ne pas correspondre aux valeurs de certains individus.

Dans quelle mesure le niveau d'individualisme des salariés peut-il impacter leurs attitudes vis-à-vis de l'AS ? Une relation possible concerne l'effet de la valeur financière de l'AS sur la satisfaction au travail. Nous avions en effet suggéré que l'AS pouvait influer la ST à travers le développement d'un sentiment de justice. Il est fort possible que les salariés individualistes ressentent davantage des sentiments de justice ou d'injustice vis-à-vis d'éléments qui sont directement en relation avec leur performance personnelle. Dans ce cas, la valeur financière de l'AS aura un impact plus faible sur la satisfaction des individualistes.

Proposition 40: Le niveau d'individualisme aura un effet modérateur sur la relation entre valeur financière de l'AS et satisfaction au travail.

L'individualisme a également des chances d'affecter l'importance respective de l'actionnariat individuel et de l'actionnariat collectif. Dans cette optique, les salariés individualistes accorderaient davantage d'importance aux actions possédées individuellement alors que les collectivistes auraient davantage tendance à concevoir l'AS comme un phénomène de groupe et donc plus en termes de pourcentage de capital détenu collectivement.

Proposition 41: Le niveau d'individualisme aura un effet modérateur sur la relation entre quantité d'actions détenues et implication organisationnelle.

5.3.2. <u>Distance Hiérarchique et Actionnariat Salarié.</u>

Définition de la Dimension Distance Hiérarchique¹³.

Le terme de « distance hiérarchique » (PWD dans la suite) a été utilisé pour la première fois par le psychologue néerlandais Mauk Mulder dans les années soixante dix (Hofstede, 2001, p.83). Le concept a été défini comme « le degré d'inégalité entre les individus que la population d'un pays considère comme normal » (Hofstede, 1994a, p.5), comme « une mesure du pouvoir ou de l'influence interpersonnelle entre B (le chef) et S (son subordonné) tels que perçus par S, celui qui a le moins de pouvoir », ou comme « la différence entre la mesure dans laquelle B peut déterminer le comportement de S et la mesure dans laquelle S peut déterminer le comportement de B. » (Hofstede, 2001, p.83).

La recherche interculturelle, a montré que la PWD était un construit important dans l'étude des réactions des salariés vis-à-vis de divers styles de leadership (House et al., 1999; House et al., 2002), l'étude de l'empowerment (Eylon & Au, 1999; Robert et al., 2000) et l'étude de la participation des salariés à la prise de décision (Brockner et al., 2001; S. C. Schneider & Barsoux, 2003, p.112). D'ailleurs, dans le modèle contingent des effets de la participation, les valeurs des salariés sont considérées comme une variable modératrice importante (K. I. Miller & Monge, 1986, p.731). Plus particulièrement, dans les cultures à faible PWD, les individus se trouvant en bas de la hiérarchie tendent davantage à penser qu'ils devraient avoir leur mot à dire dans le processus de décision par rapport aux individus des sociétés à PWD élevée. Les premiers tendent alors à avoir une réaction négative vis-à-vis du fait d'être privés de pouvoir de décision (Brockner et al., 2001, p.302). Les individus provenant de cultures à PWD élevée sont davantage habitués à des styles de leadership centralisés et paternalistes alors que ceux provenant de cultures à PWD faible préfèrent des leaderships dans lesquels on délègue et on laisse de l'autonomie aux subordonnés; ils sont donc plus à l'aise lorsque le pouvoir est distribué de manière équitable (Eylon & Au, 1999, p.376). Enfin, dans les cultures à PWD élevée, les subordonnés dépendent fortement de leurs supérieurs. La distance émotionnelle entre les deux est importante et les subordonnés ont peu d'occasions d'approcher ou de contredire leurs supérieurs (Hofstede, 1994b, p.47).

-

¹³ Traduction libre de « Power Distance ».

L'AS comme moyen d'octroyer aux salariés un Droit à l'Information et à la Prise de Décision.

La littérature suggère que l'un des éléments explicatifs majeurs des effets attitudinaux de l'AS concerne sa capacité à octroyer aux salariés des droits à l'information et à la prise de décision (Pendleton, 2001, p.158). L'hypothèse sous-jacente à ce principe est que la participation à la décision est considérée comme quelque chose de positif par les salariés (valeur). Les pays Anglo-Saxons ont généralement un niveau de PWD faible à moyen (Hofstede, 1983a, p.82), il n'est donc pas étonnant que la littérature sur le management participatif, d'origine essentiellement Anglo-Saxonne, voit la participation comme quelque chose de positif et de désiré par les salariés. Selon Hofstede en revanche, dans les cultures à PWD élevée, les subordonnés ne souhaitent pas participer au processus de prise de décision, et attendent de leurs supérieurs qu'ils soient capables de prendre eux-mêmes les décisions (Hofstede, 1983a, p.82).

La première implication de la valeur PWD pour l'actionnariat salarié, pourrait concerner le niveau d'IPS. L'idée est que les salariés qui considèrent qu'il est important que le pouvoir soit distribué de manière équitable dans l'entreprise, auront davantage tendance à avoir ce type d'attentes vis-à-vis de l'AS. Au contraire, ceux qui pensent que le pouvoir doit être exercé par les « chefs », s'attendrons moins à ce que l'AS leur offre des possibilités d'exercer une forme de pouvoir. Ainsi, pour une situation donnée, les individus à PWD faible seront davantage « déçus » et auront moins l'impression que l'AS est utilisé dans leur entreprise comme outil culturel et d'implication des salariés.

Proposition 42 : Les individus à PWD faible auront un niveau d'IPS supérieur à ceux à PWD élevée.

La deuxième implication de la prise en compte de la dimension PWD concerne l'évaluation par les salariés de l'information reçue et des droits à la prise de décision liés à l'AS. Nous proposons que les salariés ayant un niveau élevé de PWD auront des attentes moindres en termes d'information et de droits à la prise de décision liés à l'AS. Ainsi, ils devraient évaluer une même situation de manière plus favorable que leurs collègues de niveau faible de PWD car ces derniers nourrissent de plus fortes attentes.

Proposition 43: Les individus à PWD élevée évalueront plus favorablement la qualité de l'information reçue sur l'AS par rapport aux individus à PWD faible.

Proposition 44: Les individus à PWD élevée auront un score supérieur en termes de participation perçue que les salariés à PWD faible.

Enfin, le niveau de PWD a des chances d'avoir un impact sur les effets attitudinaux des éléments instrumentaux du construit de l'AS.

Nous avons vu précédemment que l'AS pouvait avoir un impact positif sur la satisfaction en répondant à des besoins de pouvoir et de contrôle, en répondants aux attentes des salariés en termes d'information et de prise de décision, et en développant un sentiment de justice chez les salariés actionnaires. Ces trois mécanismes se basent sur le postulat selon lequel l'information et la participation sont des choses auxquelles les salariés attribuent de la valeur. Or, la dimension PWD illustre justement le fait que les individus accordent des valeurs différentes à ces droits. Il y a donc des chances pour que l'information et la participation perçues, soient davantage liées à la satisfaction chez les salariés qui ont un PWD faible.

Proposition 45: La relation entre l'évaluation par les salariés de la qualité de l'information reçue et leur satisfaction sera plus importante chez les salariés ayant un niveau de PWD faible.

Proposition 46: La relation entre la perception des droits à la participation liés à l'AS et la satisfaction, sera plus importante chez les salariés ayant un niveau de PWD faible.

Nous avions vu également que l'AS pouvait avoir un effet positif sur l'implication affective si les salariés reconnaissaient l'importance de leur association avec leur entreprise, et nous avions suggéré que l'information et la participation à la prise de décision pouvaient être des éléments clés de cette association. Cette idée se basait également sur l'hypothèse selon laquelle les salariés attribuent de la valeur à ces droits. Ceci a d'autant plus de chances d'être le cas que les salariés en question ont un niveau faible de PWD.

Proposition 47: La relation entre l'évaluation par les salariés de la qualité de l'information reçue et leur implication affective, sera plus importante chez les salariés ayant un niveau de PWD faible.

Proposition 48: La relation entre la perception des droits à la participation liés à l'AS et l'implication affective, sera plus importante chez les salariés ayant un niveau de PWD faible.

Les résultats des études empiriques sur l'impact des valeurs sur les effets attitudinaux de la participation à la décision sont mitigés.

Pelled et Hill (1997) ont étudié les effets du management participatif sur la performance et le turnover des salariés dans 44 entreprises Mexicaines. Le Mexique est considéré comme un pays à tendance collectiviste selon l'étude de Hofstede (1994b, p.45). Contrairement à ce qui était prévu, les résultats ont montré que le management participatif avait eu un effet positif sur la performance des salariés et un effet négatif sur le turnover (Pelled & Hill, 1997, p.197).

De même, Yousef a trouvé dans une étude de 2000, une relation positive entre la perception d'un management participatif et l'IO, la ST et la performance de salariés des Emirats Arabes Unis. Les pays arabes sont considérés comme ayant un niveau important de distance hiérarchique (Hofstede, 1994b, p.45). Les résultats de l'étude vont donc également à l'encontre de ce à quoi on aurait pu s'attendre. D'autres études, en revanche corroborent l'idée selon laquelle il y aurait une préférence pour le management participatif chez les individus à PWD faible.

Klidas par exemple, a réalisé une étude auprès de salariés travaillant pour une même chaîne d'Hôtels de luxe au sein d'établissements situés dans sept pays européens différents. Les résultats ont montré que dans les pays à indices de PWD faibles, les salariés estimaient avoir un degré d'autonomie plus faible dans leur travail (Klidas, 2002, p.6).

Le travail réalisé par Schaupp en 1978, représente dans une certaine mesure une synthèse des résultats ci-dessus. L'auteur a réalisé une enquête par questionnaires auprès de salariés travaillant dans des filiales de la même entreprise dans huit pays, pour un total de 16.000 répondants. Les pays étudiés étaient l'Allemagne, les Pays Bas, le Japon, l'Argentine, le Canada, l'Inde, la France et le Royaume-Uni. Il s'agissait notamment de voir si les salariés préféraient des styles de management différents selon les pays et s'il y avait toujours une relation positive entre perceptions de participation et satisfaction au travail. Les résultats ont montré que les perceptions liées au management participatif étaient toujours positives mais variaient en termes de degré de préférence (Schaupp, 1978, pp.57).

Dans l'ensemble, les résultats empiriques apportent des résultats mitigés concernant les réactions de salariés ayant des niveaux différents de PWD, à la participation à la prise de décision. Ceci est certainement dû à notre sens à des limites méthodologiques, et notamment au fait que les auteurs utilisent trop souvent les seuls indices de Hofstede pour assigner des caractéristiques culturelles à des individus ou groupes.

5.3.3. Aversion à l'Incertitude et Actionnariat Salarié.

Définition de l'Aversion à l'Incertitude.

Le concept de « tolérance de l'ambiguïté » ou l'un de ses nombreux synonymes, a fait l'objet de nombreuses recherches dans diverses branches de la psychologie depuis plus de cinq décennies (Furnham & Ribchester, 1995, p.179). Son importance a été démontrée pour l'étude de divers sujets de management comme la prise de décision, le comportement entrepreneurial, l'efficacité dans la négociation ou l'habileté à gérer le changement (Banning, 2003, p.557).

Ce concept a été conçu comme trait de personnalité mais également comme variable culturelle et a été défini comme « la manière dont les individus (ou groupes) perçoivent et traitent l'information concernant des situations ou autres stimuli ambigus, ou lorsqu'ils sont confrontés à un ensemble de situations non familières, complexes ou incongrues. » (Furnham & Ribchester, 1995, p.179).

Hofstede définit l'aversion à l'incertitude¹⁴ (UAI dans la suite) comme la mesure dans laquelle les personnes ressentent les situations déstructurées de manière négative, ces dernières étant elles-mêmes définies comme des situations « *nouvelles, inconnues, surprenantes ou différentes de l'accoutumée* » (Hofstede & Bond, 1988, p.11).

Selon Furnham et Ribchester, les concepts de tolérance de l'ambiguïté et d'aversion à l'incertitude ne sont pas parfaitement synonymes bien que fortement corrélés. Plus particulièrement, les auteurs suggèrent que l'incertitude a une envergure supérieure à l'ambiguïté (Furnham & Ribchester, 1995, p.194). Enfin, les individus des cultures à UAI élevée sont décrits comme étant davantage averses au risque et moins tolérants vis-à-vis des ambiguïtés et des déviations vis-à-vis des normes par rapport aux individus à UAI faible (Aycan, Kanungo, & Sinha, 1999, p.504; Hofstede, 1984, p.395).

L'AS comme Investissement Risqué pour les Salariés.

Même si le niveau de risque varie de manière importante selon les cas, l'AS est généralement considéré comme un investissement risqué. Le risque dépend du niveau de l'escompte accordé aux salariés, du montant éventuel de l'abondement versé par l'entreprise et du risque de l'action elle-même. Desbrières suggère par exemple qu'à travers l'AS, les salariés doivent investir dans leur entreprise une partie de leur capital financier alors qu'ils y investissent déjà

-

¹⁴ Traduction libre de l'anglais « Uncertainty Avoidance ».

leur capital humain. De plus, en dehors des cas de déblocage exceptionnel, les montants investis ne sont pas disponibles avant une période qui est généralement de cinq ans. Il résulte pour les salariés une concentration de risque dans leur entreprise (Desbrières, 2002, p.59). Sparrow estime quant à lui que l'AS constitue une « loterie » pour les salariés (Sparrow, 2002, p.50).

Quel que soit le risque réel lié à l'AS, ce qui déterminera les attitudes des salariés est le risque qu'ils perçoivent. Il en résulte que l'AS devrait attirer davantage les salariés qui sont le moins averses au risque. Les autres, auront davantage tendance à opter pour des investissements diversifiés lorsqu'ils en ont la possibilité.

Proposition 49 : Il y aura une relation négative entre le niveau de UAI et la propension des salariés à investir en actions de leur entreprise.

Pour une même entreprise, c'est à dire avec un niveau égal de distribution de primes et une même attractivité du titre, la quantité d'actions détenue par les salariés a des chances d'être fortement déterminée par la propension à épargner des salariés. Cependant, en contrôlant cette variable, le niveau d'UAI devrait également avoir un impact significatif.

Proposition 50: Toutes choses égales par ailleurs, il y aura une relation négative entre le niveau de UAI et la quantité d'actions détenues par les salariés.

Enfin, nous ne nous attendons pas à un effet de l'UAI sur le fait même de détenir des actions car les salariés peuvent être amenés à souscrire un faible nombre d'actions pour diverses raisons indépendamment de leur aversion au risque.

5.3.4. Masculinité, Féminité et Actionnariat Salarié.

Définition des Concepts de Masculinité et de Féminité.

Le concept de masculinité (MAS dans la suite), concerne ce à quoi les individus accordent le plus d'importance dans la vie. Dans les sociétés masculines, l'assurance, la réussite et l'acquisition d'argent et d'autres possessions matérielles ont une grande importance alors que dans les sociétés féminines ce qui est important est l'harmonie entre les personnes, la qualité des relations sociales et le fait de prendre soin des autres (Aycan et al., 1999, p.504).

Les termes de masculinité et de féminité (FEM dans la suite), ont été utilisés par Hofstede car l'auteur estime que de manière quasi-universelle, les femmes attachent davantage d'importance aux objectifs sociaux alors que les hommes valorisent davantage les objectifs personnels comme l'argent et la carrière (Hofstede, 2001, p.279).

L'AS comme Possession d'Actions impliquant un Gain Financier pour les Salariés.

Nous avons proposé précédemment d'expliquer les effets de l'AS à travers la possession d'actions et la valeur financière que celle-ci représente. Ces principes se basent sur l'idée selon laquelle les salariés attribuent de l'importance aux possessions ainsi qu'aux compensations financières.

Pierce, Kostova et Dirks (2003, p.88), estiment que « la biologie et les expériences sociales façonnent les relations qu'entretiennent les individus avec leurs possessions. », et citent Dittmar (1992) qui suggère que « Des facteurs sociaux et culturels influencent de manière significative les relations qui lient les individus à leurs possessions matérielles. »

Plus généralement, ces auteurs estiment que la culture a un impact sur l'ensemble des éléments qui déterminent le développement du sentiment de propriété et que la propriété joue un rôle plus ou moins central selon les cultures (Pierce et al., 2003, p.98).

Pour Hofstede, les cultures masculines se caractérisent par le fait d'accorder une grande importance à l'argent et à l'acquisition de choses (Hofstede, 1980, p.46), et particulièrement au fait d'avoir des rémunérations élevées (Hofstede, 1994b, p.112).

Concernant la propriété d'actions et leur valeur financière, il est donc probable qu'elles aient un impact psychologique plus important chez les salariés à MAS importante et chez les salariés à FEM faible. Nous pensons par contre que la propriété (Pierce et al., 2003, pp.87-88) et les compensations financières génèrent des attitudes positives de manière universelle. Nous prévoyons donc davantage des différences de degré que de type au niveau des relations évoquées. Enfin, nous nous attendons à ce que la perception de la quantité d'actions possédées varie en fonction des valeurs masculines et féminines. Les individus à MAS élevée et à FEM faible, auront tendance, pour un nombre donné d'actions, à percevoir une quantité moins importante en comparaison des individus qui ont des valeurs opposées en termes de MAS et FEM.

Proposition 51: La relation entre la valeur perçue de l'AS et l'IA sera d'une magnitude plus importante chez les individus à MAS élevée et chez les individus à FEM faible en comparaison des individus à MAS faible et des individus à FEM élevée.

Proposition 52: La relation entre la valeur perçue de l'AS et la ST sera d'une magnitude plus importante chez les individus à MAS élevée et chez les individus à FEM faible en comparaison des individus à MAS faible et des individus à FEM élevée.

Proposition 53: La relation entre la quantité d'actions possédées et l'IA sera d'une magnitude plus importante chez les individus à MAS élevée et chez les individus à FEM faible en comparaison des individus à MAS faible et des individus à FEM élevée.

Proposition 54: La relation entre la quantité d'actions possédées et la ST sera d'une magnitude plus importante chez les individus à MAS élevée et chez les individus à FEM faible en comparaison des individus à MAS faible et des individus à FEM élevée.

Proposition 55: La perception de la quantité d'actions possédées sera d'une magnitude plus importante chez les individus à MAS faible et chez les individus à FEM élevée en comparaison des individus à MAS élevée et des individus à FEM faible.

Conclusion du Chapitre 1.

Ce premier chapitre nous a permis de présenter le concept d'actionnariat salarié et de proposer des grilles théoriques permettant d'expliquer les processus par lesquels cette pratique de management peut avoir des effets attitudinaux positifs sur les salariés. Nous avons abordé également l'importance de l'analyse interculturelle, et proposé un certain nombre de valeurs culturelles susceptibles d'influer sur les réactions émotionnelles des salariés vi-à-vis de l'AS. Les propositions théoriques suggérées dans ce premier chapitre vont maintenant être confrontées au contexte spécifique de l'AS dans le contexte des grands groupes français. Une étude qualitative par entretiens semi-directifs sera présentée dans le Chapitre suivant. Elle nous permettra d'affiner nos propositions théoriques et de les transformer en hypothèses de recherche. Elle nous permettra également de développer des instruments de mesures adaptés au contexte étudié, et qui seront utilisés dans la phase quantitative de ce travail.

Chapitre 2. L'Adaptation du Modèle de Recherche au Contexte du Grand Groupe Multinational : une Etude Exploratoire auprès de Professionnels de l'AS et d'Actionnaires Salariés.

La revue de littérature nous a permis d'explorer le monde de l'AS tel qu'il ressort d'études académiques réalisées à des périodes différentes, dans des pays divers et au sein d'entreprises de tailles et secteurs d'activités variés. Notre étude concerne un contexte bien précis puisqu'il s'agit de salariés actionnaires de grands groupes français en 2005 et 2006. Il y a donc de fortes chances que ce contexte soit riche de particularités que l'on ne retrouve pas dans la littérature existante, et qu'il est important de prendre en compte au vu des objectifs de notre étude. De plus, nous souhaitons intégrer la dimension culturelle dans l'étude de l'AS, ce qui à notre connaissance, n'avait pas été réalisé dans les recherches passées.

Nous avions donc besoin de collecter des données qualitatives auprès des acteurs du monde de l'actionnariat salarié.

Dans une première section, nous allons présenter notre démarche de recherche. Nous présenterons dans la suite l'analyse des données et les résultats obtenus.

Section 1. La Démarche de Recherche

Nous allons décrire dans un premier temps les objectifs de l'étude pour évoquer ensuite la principale méthode de collecte retenue, les difficultés rencontrées dans l'accès aux données, les caractéristiques de l'échantillon et les modalités de collecte des données.

1. Les Objectifs de l'Etude Qualitative

Les objectifs de notre étude qualitative étaient de deux types. D'une part, il s'agissait de s'assurer de la pertinence d'un certain nombre d'idées qui étaient ressorties de la revue de littérature et il s'agissait d'autre part, d'enrichir cette connaissance d'éléments nouveaux issus du terrain.

Il fallait tout d'abord s'assurer de la pertinence de l'étude des « effets attitudinaux et comportementaux de l'AS», corpus théorique dans lequel nous nous inscrivons. Pour cela, nous nous sommes demandé dans quelle mesure les entreprises recherchaient des « effets attitudinaux et comportementaux » lorsqu'elles mettaient en place des systèmes d'AS, c'est à dire dans quelle mesure il s'agissait d'un objectif de la pratique de gestion étudiée. Nous nous sommes ensuite demandé dans quelle mesure nos interlocuteurs envisageaient de manière spontanée la relation AS / attitudes-comportements. Pour résumer, nous voulions savoir quelle était la perception des objectifs des entreprises par rapport à l'AS (pour voir quelle était éventuellement la place de la relation AS/Attitudes-comportements), et si et dans quelle mesure nos interlocuteurs percevaient une relation entre AS et attitudes-comportements des salariés au travail. A ce stade de l'analyse, les objectifs de l'étude allaient être plus précis. Nous avons vu que la littérature suggère un certain nombre de variables et de relations clés dans l'étude des effets attitudinaux et comportementaux de l'AS. Il s'agissait alors pour nous de vérifier la pertinence de ces variables et relations, et de les enrichir éventuellement.

Nous avons alors formulé les interrogations suivantes :

- (1) Quelle est la relation de causalité entre AS et attitudes/comportements?
- Dans la littérature, la relation suggérée va de l'AS vers les variables attitudinales et comportementales. Il s'agissait donc pour nous de valider la pertinence de cette relation.
 - (2) Quelles sont les variables attitudinales et comportementales évoquées ?

Il s'agit ici encore de comparer les variables évoquées avec ce qui est généralement utilisé dans la littérature, afin de remettre éventuellement en cause la pertinence d'une ou plusieurs variables dans notre contexte de recherche, et de suggérer l'importance de l'étude d'une ou plusieurs variables qui n'auraient pas été étudiées dans la littérature.

(3) Quelles sont les variables explicatives évoquées ?

Nous avions vu à la conceptualisation du construit de l'AS, que celui-ci agirait sur les individus à travers la propriété même des actions, à travers la valeur financière de cette propriété, et/ou à travers les droits à l'information et à la participation engendrés par la propriété de ces actions. Dans notre étude qualitative, nous souhaitions voir si l'on retrouvait ces mêmes variables explicatives et si leur poids respectif était conforme à ce qui est suggéré dans la littérature. Il s'agissait également d'analyser les formes que prenaient ces variables indépendantes afin de voir si les instruments de mesure utilisés dans les études passées allaient pouvoir être utilisés dans notre étude quantitative. Nous souhaitions également en évaluer la pertinence dans l'environnement particulier de notre travail. Un autre objectif important de l'étude qualitative consistait à repérer un certain nombre d'éléments nécessaires

à l'utilisation voire au développement d'instruments de mesure des concepts clés qui allaient nous être utile pour la partie quantitative de la recherche.

(4) Quelles sont les variables de contingence?

La revue de littérature nous a montré que certains éléments pouvaient modérer la relation entre variables indépendantes et variables dépendantes comme par exemple l'« implication philosophique de la direction au concept d'AS». L'étude qualitative aura également comme objectif de repérer des variables pouvant modérer la relation entre variables explicatives et variables expliquées dans différentes entreprises par exemple, ainsi que de valider celles qui ont été suggérées dans la littérature.

(5) L'Analyse Culturelle est-elle pertinente?

Comme nous l'avons souligné, à notre connaissance, la culture n'a jamais été utilisée comme variable modératrice dans l'étude des effets attitudinaux et comportementaux de l'AS. Notre choix d'intégrer la culture vient des champs d'étude du management interculturel et de la psychologie interculturelle qui suggèrent que les réactions attitudinales et comportementales des individus vis-à-vis d'un stimulus externe, sont déterminées en partie par les orientations culturelles des individus. Il nous semblait donc logique que ce principe s'applique au stimulus constitué par l'AS. Nous souhaitions voir par une étude qualitative, dans quelle mesure la culture allait ressortir spontanément dans les discours des acteurs comme un élément déterminant des attitudes et comportements des salariés vis-à-vis de l'AS.

(6) Quelles sont les « dimensions » culturelles pertinentes ?

Outre la pertinence de la culture dans son ensemble, et suivant les préceptes de Lytle et al. (1995, p. 198) il était important d'identifier quelles étaient les dimensions culturelles qui ressortaient des discours des acteurs comme pouvant affecter les réactions des individus face au stimulus de l'AS. Rappelons que les dimensions culturelles sont des valeurs spécifiques qui permettent de caractériser une culture. Ce sont en effet les dimensions pertinentes qu'il faudra intégrer dans le modèle de cherche et mesurer lors de l'étude quantitative.

(7) Quels sont les « niveaux » culturels pertinents?

Dans la littérature interculturelle, il est très souvent question de culture nationale. Nous pouvons cependant tout à fait nous attendre à ce que divers autres niveaux culturels soient plus ou moins explicatifs des effets attitudinaux et comportementaux de l'AS. L'un des objectifs de l'étude qualitative sera alors de voir quels sont les niveaux culturels qui ressortent de manière spontanée dans les discours de nos interlocuteurs.

Ayant déterminé les objectifs assignés à l'étude qualitative, nous allons expliquer pourquoi nous avons retenu l'entretien semi-directif comme instrument principal de collecte des données, pour ensuite décrire ce même processus de collecte.

2. La Collecte des Données.

Le Choix de l'Entretien Semi-Directif.

Les études qualitatives se basent essentiellement sur l'observation des phénomènes étudiés, sur la réalisation d'entretiens auprès des acteurs clés des phénomènes qui intéressent le chercheur, ou encore sur des documents qui contiennent des informations pertinentes sur le champ de l'étude (Miles & Huberman, 2003, p.26). Dans le cadre de l'étude de l'AS, la collecte de données par observation aurait été peu pertinente et difficile à mettre en œuvre. Nous aurions pu par exemple faire l'acquisition d'une action d'un grand groupe et aller assister à une assemblée générale des actionnaires pour nous faire une idée du poids des actionnaires salariés. La collecte de données par entretiens semblait plus adaptée aux objectifs que nous nous étions fixés, car cela permettait d'aborder une multitude de thèmes. De plus, à la différence des informations que l'on peut obtenir dans des « documents », l'entretien permet de collecter des « données discursives reflétant (...) l'univers mental conscient ou inconscient des individus (...) » et d' « (...) amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée. » (Thiétart & et al, 1999, p.235). Les caractéristiques de l'entretien s'adaptaient alors parfaitement à l'objet de notre recherche. Concernant les professionnels par exemple, nous souhaitions notamment savoir quels étaient les objectifs des entreprises dans la mise en place de l'AS. Nous pouvons aisément imaginer que certains objectifs vont davantage être mis en avant dans les discours officiels alors que d'autres peuvent justement être détectés dans les entretiens. En ce qui concerne les salariés, il nous a également semblé que l'entretien était la technique la plus pertinente pour comprendre leurs représentations et attitudes vis-à-vis de l'AS. Selon Blachet et Gotman (1992), en effet, l'entretien s'impose lorsque l'on ne souhaite pas décider a priori du système de cohérence interne des informations recherchées (p.40), ainsi que lorsque l'on souhaite mettre en lumière les aspects du phénomène étudié auxquels on ne peut penser spontanément et compléter les pistes de travail suggérées par la littérature (p.43).

La Constitution de l'Echantillon.

La Démarche d' Echantillonnage.

Les études qualitatives se basent généralement sur de petits échantillons d'individus. Il s'agit alors de rechercher une représentativité « théorique » plus que statistique (Miles & Huberman, 2003, p.59). Nous avons donc opté pour la constitution d'un échantillon multi-acteurs, dans lequel nous avons cherché à maximiser la diversité des profils afin d'obtenir une information riche en points de vue différents.

La population de base de notre échantillon théorique était formée de tous les individus ayant un lien direct ou indirect avec l'AS. Dans un premier temps, nous avons distingué les salariés actionnaires, de ce que nous avons appelé les professionnels. Au départ, notre connaissance du type de professionnels pouvant travailler dans le monde de l'AS était limitée. Nous avons donc pensé en premier lieu aux « responsables AS » et aux consultants. Nous savions qu'il existait des consultants spécialisés dans l'AS car au départ de notre travail de recherche nous en avions contacté deux après une recherche sur Internet. Nous n'avions pas encore déterminé notre problématique de recherche et nous souhaitions questionner des professionnels sur leurs besoins de connaissance sur le sujet. Au fur et à mesure de la réalisation des entretiens, nos connaissances du monde de l'AS se sont développées et nous avons ainsi ajouté successivement à notre échantillon des responsables d'associations de salariés actionnaires, des responsables d'organismes chargés de développer l'AS, des responsables syndicaux, des responsables de Conseils de Surveillance etc...

Dans un soucis de maximisation de la représentativité de notre échantillon, nous avons essayé d'y intégrer des individus travaillant pour le plus grand nombre d'entreprises possibles en essayant de maximiser la représentation de divers secteurs d'activité. Concernant les salariés actionnaires, nous avons réalisé la même démarche en essayant d'obtenir des individus représentatifs de cas de figures différents. Le choix de ces « cas différents » a été réalisé de manière très empirique, nous le reconnaissons. Les critères retenus ont été les suivants : le sexe, le niveau hiérarchique, le secteur d'activité, le fait de travailler pour une filiale d'un groupe côté ou non, la nationalité et enfin le fait d'être actionnaire de son entreprise.

Le Déroulement de l'Accès au Terrain.

Les objectifs de cette étape de notre travail étaient d'abord de constituer une liste de personnes répondant aux critères que nous nous étions fixés. Notre idée de départ était de

contacter des responsables de l'AS dans des groupes du CAC40, des présidents d'institutions liées à l'AS et des consultants spécialisés dans le domaine. Nous disposions déjà de quelques « cartes de visite » que nous avions pu nous procurer lors d'une conférence organisée par « Europe et Société » à Paris sur le thème de l'AS. Nous pouvons évoquer dès à présent le rôle fondamental qu'à représenté pour l'ensemble de notre de recherche, le fait de nous rendre régulièrement à des conférences professionnelles sur le thème de la participation des salariés et de l'AS¹⁵. Lors de cette première conférence donc, nous avions déjeuné avec un responsable AS d'une société du CAC 40 et le président d'une association d'actionnaires salariés. Nous disposions donc déjà de ces deux premiers contacts qui acceptèrent de nous rencontrer pour un entretien. Pour compléter notre liste de responsables AS, nous avons recherché les coordonnées de sièges sociaux de grands groupes et nous les avons contactées par téléphone. Se posait alors la question de la manière dont nous allions nous présenter : étudiant en doctorat ou chercheur en sciences de gestion? Nous avons opté pour le deuxième choix car nous avons pensé que nous n'allions pas être pris au sérieux en tant qu'étudiant. Nous pouvions imaginer que les responsables de grands groupes étaient des personnes très occupées par leur travail et que nous avions plus de chances d'obtenir un rendez-vous en nous présentant comme chercheur. Avec les premiers appels téléphoniques, les premières difficultés ont commencé à émerger car nous nous sommes rendu compte que le personnel des accueils téléphoniques ne savait pas en général ce qu'était l' « actionnariat salarié ». Dans certains cas il s'agissait de le leur expliquer et dans d'autres nous étions transféré vers divers services qui ne correspondaient pas à notre requête. La plupart du temps nous passions ainsi d'un service à un autre jusqu'à pouvoir parler à une personne qui pouvait nous donner le nom de la personne qui s'occupait de l'AS dans l'entreprise. Concernant les consultants et les présidents d'institutions, nous avons réalisé des recherches sur le web qui nous ont permis de constituer une liste d'individus. La première liste que nous avons constituée, comprenait des individus résidant à Paris et à Bruxelles. Etant donnés les coûts de déplacement et de séjour dans ces villes, nous devions alors réussir non seulement à obtenir des entretiens avec ces

_

¹⁵ Voici le détail des manifestations auxquelles nous avons assisté :

Octobre 2005: "Complementarities of Financial Participation and other Forms of Participation." Organisé par Nijmegen School of Management, University of Nijmegen, Leiden, Pays-Bas, 14 Octobre.

Septembre 2005 : « A Model Plan for Financial Participation in the European Union » *Organisé par l'Association Internationale pour la Participation Financière*, Bruxelles, Belgique, 28-29 Septembre.

Juin 2005 : « Employee Ownership Learning & Education » *Organisé par la Fédération Européenne de l'Actionnariat Salarié*, Bruxelles, Belgique, 16-17 Juin.

Avril 2004 : « La participation financière des salariés en Europe : Quelle réalité ? Quel avenir ? ». Organisé par « Europe et Société », Paris, France, 28-29 Avril.

personnes mes également à les obtenir à des dates et des horaires qui nous permettent de nous rendre aux divers endroits dans un laps de temps le plus court possible. Nous pûmes finalement obtenir 12 entretiens du 28 février au 9 mars 2005. Face à ces difficultés, nous décidâmes de réaliser certains entretiens par téléphone. Lors de la première série d'entretiens, nous avons pu obtenir de nouveaux contacts ainsi que de nouvelles idées de personnes à interroger : c'est par exemple le cas de responsables syndicaux et de présidents de fonds communs de placement d'AS. D'autres entretiens téléphoniques auprès de professionnels ont ainsi été réalisés entre avril et juillet 2005. Concernant enfin les salariés, nous avons adopté deux stratégies différentes. D'une part, nous avons interrogé des salariés actionnaires de groupes du CAC 40 qui nous ont été présentés par des personnes de notre entourage. Nous avons également contacté deux sociétés qui ont accepté que nous interrogions certains de leurs salariés. Cette dernière série d'entretiens a été réalisée fin juin et début juillet 2005.

L'Echantillon Final Etudié.

L'échantillon final des personnes interrogées comprenant 32¹⁶ individus est décrit dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7 : Etude Qualitative : Description de l'Echantillon de Personnes Interrogées

	Responsables AS			
	Secteur d'Activité	Type d'Entreprise		
Bertrand	Banques / Assurances	CAC 40		
Anne	Télecommunications	CAC 40		
René	Grande Distribution	CAC 40		
Béatrice	Matériaux et accessoires de	CAC 40		
	construction.			
Françoise et Anne-Marie	Pneumatiques	CAC 40		
Henri	Chimie	CAC 40		
Bertrand	Energie/Assainissement	CAC 40		
Alain	Pétrochimie	CAC 40		
Consultants Spécialisés				
	Type de Consultant	Type d'Entreprise		
Maya	Junior	NYSE (Bourse de New York)		
Christine	Senior	SBF 250		
Jacques	Senior	SBF 250		
	Responsables Prestations de			
Services AS				
		Type d'Entreprise		
Jacques		Filiale Groupe CAC 40		

_

¹⁶ Il s'agissait en fait de 37 entretiens. Nous avons réalisé en effet 5 entretiens supplémentaires auprès de salariés dont les enregistrements ont été perdus et n'ont donc pas pu être exploités. Leur contenu a cependant certainement contribué aux conclusions que nous avons tirées et aux résultats présentés.

Partie I : Vers une modelisation des effets attitudinaux de l'actionnariat salarie Chapitre 2 : l'adaptation du modele de recherche au contexte de la multinationale

Ludovic		Filiale Groupe CAC 40		
Présidents d'Associations d'AS				
	Secteur d'Activité	Type d'Entreprise		
Vincent	Banque	CAC 40		
Monique	Télécommunications	CAC 40		
Henry	Ingénierie – Services Pétroliers	SBF 120		
Guido	Banques et Assurances	Mibtel (Bourse de Milan)		
Responsables Syndicaux				
	Secteur d'Activité	Type d'Entreprise		
Marc	Télécommunications	CAC 40		
Henry	Ingénierie – Services Pétroliers	SBF 120		
	Présidents Institutions liées à			
l'AS				
	Pays			
Marc	Belgique			
Rainer	Belgique			
Jean-Claude	France			
Actionnaires Salariés				
	Secteur d'Activité	Type d'Entreprise		
Benoît (26 ans, agent technique)	Grande Distribution	Entreprise multinationale non cotée		
Marc (28 ans, second d'agence)	Banque	CAC 40		
Gisèle (45 ans, attachée clientèle)	Banque	CAC 40		
Jean-François (56 ans, directeur commercial)	Télécommunications	CAC 40		
Claudio (46 ans, ingénieur)	Automobile	Entreprise multinationale italienne cotée au Mibtel de Milan.		
Jacques (54 ans, responsable production)	Matériaux et accessoires de construction.	CAC 40		
François (48 ans, ouvrier)	Matériaux et accessoires de construction.	CAC 40		
Mathieu (40 ans, technicien)	Matériaux et accessoires de construction.	CAC 40		
Laurent (46 ans, ouvrier)	Matériaux et accessoires de construction.	CAC 40		
Hugues (42 ans, ouvrier)	Matériaux et accessoires de construction.	CAC 40		

La Conduite des Entretiens.

La préparation des entretiens s'est basée tout d'abord sur l'élaboration de guides d'entretien comportant les principaux thèmes qui nous semblaient importants. Nous avons décidé de concevoir des guides différents pour les professionnels et pour les salariés car les thèmes liés aux premiers étaient plus larges.

Dans un second temps, il a fallu réfléchir aux divers paramètres de la situation d'entretien afin de maximiser la qualité des données recueillies. Certains ont pu être prévus comme la *distribution des acteurs* (Blanchet & Gotman, 1992, pp.72-73), d'autres ont dû être gérés au moment de la réalisation des entretiens.

Les Guides d'Entretien.

Nous souhaitions être le moins directif possible pour que le cadre de référence représenté par notre connaissance de la littérature interfère le moins possible avec la conduite de l'entretien. Concernant le guide pour les professionnels, nous avons souhaité aborder certains thèmes liés à la littérature sur l'AS. En général nous avons commencé par demander à notre interlocuteur de définir l'AS. Nous demandions également quels étaient les objectifs ou les raisons pour lesquelles les entreprises en général et leur entreprise en particulier, utilisaient cette pratique. Ceci nous permettait dans un premier temps de nous faire une idée de la manière dont la personne se représentait la pratique, et d'autre part notre interlocuteur pouvait attribuer aux autres ce qu'il n'osait peut-être pas attribuer à sa propre entreprise. Un troisième grand thème abordé, concernait la relation entre AS et performance : nous demandions l'avis de notre interlocuteur sur cette idée générale. Ceci nous permettait dans la plupart des cas d'aborder les déterminants de la relation voire les facteurs de succès et d'aborder des thèmes tels que l'information et la communication relatives à l'AS, les associations d'actionnaires salariés, ou la différence entre actionnariat direct et indirect. Un quatrième et dernier grand thème, concernait enfin la gestion de l'AS au niveau international. Nous abordions le sujet en demandant si cette dimension impliquait des problématiques spécifiques. Nous souhaitions ainsi savoir si et dans quelle mesure la culture nationale était considérée comme un élément important par nos interlocuteurs. Concernant le guide d'entretien destiné aux salariés, nous avons retenu certains thèmes communs à ceux des professionnels mais d'autres différeraient bien évidemment. Les entretiens débutaient en général par la question suivante : « si je vous dis actionnariat salarié, à quoi cela vous fait-il penser? ». Ceci nous permettait de comprendre ce que représentait l'AS pour les salariés et de voir notamment leur perception des trois modèles de Klein (1987) que nous avons essayé d'approfondir. Nous leur avons demandé également quelles étaient à leur sens, les raisons pour lesquelles leur entreprise avait mis en place l'AS. Un autre thème important qui a été abordé, concerne la relation entre AS et performance; nous leur avons parlé de cette relation et avons suscité ainsi leurs réactions. Enfin, nous avons mis en place ce que nous pouvons considérer comme une expérimentation : nous avons demandé aux salariés si, en cas d'OPA d'une société concurrente sur la leur, avec une offre de rachat de leurs actions à un prix largement supérieur au cours actuel, ils auraient accepté de vendre leurs titres. Ceci nous permettait dans une certaine mesure de voir si les actions représentait pour eux quelque chose de plus qu'un simple investissement. Soulignons enfin que les guides d'entretiens ont été modifiés au fur et à mesure de la réalisation des

entretiens car de nouvelles idées nous sont venues et nous avons ainsi adapté les thèmes abordés au fur et à mesure. Les deux tableaux ci-dessous résument les principaux thèmes abordés auprès des professionnels et des salariés.

Tableau 8: Guide d'Entretiens Professionnels

Thèmes Abordés

- Qu'est-ce que l'AS ? (voir ce qu'ils savent en général sur l'AS)
- Taux de souscription aux opérations d'AS ? Déterminants ?
- Raison de la mise en place de l'AS dans leur entreprise et dans les autres entreprises.
- Etat des pratiques d'information, communication et éducation à l'AS dans leur entreprise et les autres entreprises.
- Le poids de l'AS dans la corporate governance dans leur entreprise et dans les autres
- Associations d'AS : attitude et importance perçue
- AS direct/indirect : attitude, avantages inconvénients des deux systèmes
- AS et performance : aborder le sujet
- AS et attitudes : aborder le sujet

Tableau 9 : Guide d'Entretiens Salariés

Thèmes Abordés

- Qu'est-ce que l'AS ? (voir ce qu'ils savent en général sur l'AS)
- Ont-ils souscrit aux offres d'AS? Déterminants?
- Raison de la mise en place de l'AS par l'entreprise à leur avis
- Perception de l'Information, Communication, Education des salariés à l'AS,
- Pensent-t-ils qu'ils sont consultés en tant qu'actionnaires ?
- Connaissance et attitude vis-à-vis du droit de vote
- Associations d'AS : connaissance, attitude
- AS direct/indirect : connaissance, attitude
- AS et performance : aborder le sujet
- AS et attitudes : aborder le sujet
- En cas d'OPA
- AS et perception du risque
- Profil culturel du salarié

La Gestion des Paramètres de la Situation d'Entretien.

Blanchet et Gotman (1992, p.69) suggèrent l'importance de trois principaux paramètres dans l'élaboration et le déroulement de la situation d'entretien : il s'agit de l'environnement matériel et social, le cadre contractuel de la communication et les interventions de l'interviewer. Concernant la programmation temporelle des entretiens, nous avons proposé une durée d'une heure à une heure et demie. Nos interlocuteurs avaient tendance à trouver la durée plutôt longue *a priori*, et préféraient en général limiter l'entretien à une heure. L'idéal était que les entretiens puissent être réalisés à un moment où l'interviewé était totalement disponible. A de rares exceptions près, ceci a été le cas. Concernant les salariés, les entretiens ont pu se réaliser sans que ces derniers manifestent un agacement lié à la réalisation de leur

travail ou des craintes de remontrances de la part de leurs supérieurs. Concernant les professionnels, un nombre limité était parfois dérangé par un appel téléphonique ou l'entrée d'un collaborateur dans son bureau, mais dans l'ensemble, ils étaient plutôt disponibles pendant la durée de l'entretien, dépassant même très souvent la durée qui avait été fixée au départ. La scène de l'entretien, était représentée par le lieu de travail de l'individu, tant pour les salariés que pour les professionnels. Cette précision est importante, car des recherches ont montré que l'environnement dans lequel l'entretien est réalisé a une grande importance dans la production de discours (Blanchet & Gotman, 1992, pp.70-72). Un autre paramètre important concerne la distribution des acteurs, c'est à dire les caractéristiques physiques et socio-économiques des deux parties, qui jouent sur la représentation que l'interviewé se fait de l'interviewer. Certaines configurations peuvent alors faciliter ou au contraire porter préjudice à la production de discours (Blanchet, 1997, p.148). Afin que nos interlocuteurs se sentent le plus à l'aise possible lors de l'entretien, nous avons décidé d'adopter une attitude et une apparence physique qui soit les plus proche possible de celles de nos interlocuteurs. En outre, nous avions une idée des préjugés que ces derniers risquaient de nourrir vis-à-vis des « universitaires »; nous avons donc essayé de remettre en cause le plus tôt possible ces clichés auprès des interviewés. Concernant les professionnels, le « costume cravate » était donc de rigueur, ce qui ne nous posait pas de réel problème. Concernant les idées reçues sur les « universitaires » qui sont « loin des réalités de terrain », nous profitions de notre connaissance du monde de l'actionnariat salarié pour créer dès le départ une complicité avec l'interviewé. Ceci passait par exemple par la citation de conférences professionnelles auxquelles nous nous étions rendu et de personnes que nous y avions rencontrées et que notre interlocuteur connaissait également. Concernant les salariés, nous avons segmenté notre population et décidé d'utiliser deux types de « mises en scènes » différentes. Pour les entretiens auprès d'employés et d'ouvriers, nous avons opté pour une tenue vestimentaire plus décontractée ainsi qu'un langage plus familier afin de pouvoir établir une complicité avec nos interlocuteurs. Concernant les salariés cadres, nous avons adopté un style vestimentaire et un langage du type de ceux adoptés avec les professionnels. Le cadre contractuel de l'entretien enfin, concerne les représentations et les croyances mutuelles des interlocuteurs sur les enjeux et les objectifs du dialogue (Blanchet, 1997, p.78). Les raisons (recherche académique) et les objectifs de notre travail étaient expliqués aux interviewés lors de la prise de contact ou en début d'entretien pour les salariés. Nous leur expliquions également la raison de la nécessité d'enregistrer les débats tout en les rassurant sur le respect de leur anonymat. Ces contraintes ont généralement été très bien acceptées par les personnes interrogées.

3. L'Analyse des Entretiens.

Décisions Préliminaires.

L'analyse s'est basée sur les retranscriptions des enregistrements des entretiens qui, suivant Bardin (1991, p.93), ont été réalisées de la manière la plus fidèle possible, c'est à dire en indiquant les hésitations, rires, silences et autres relances. Le corpus final était composé de 460 pages (police 12, interligne 1.5) dactylographiées.

Parmi les techniques d'analyse généralement utilisées, nous avons opté pour l'analyse de contenu thématique pour les raisons suivantes : (1) celle-ci répondait à nos objectifs de découverte de pratiques et de représentations liées à l'AS (Blanchet & Gotman, 1992, p.98), (2) le découpage par thèmes était également adapté à l'objectif de génération d'items pour le développement d'échelles de mesure.

Nous avons en revanche décidé de ne pas réaliser d'analyse fréquentielle. En effet, bien que celle-ci soit adaptée dans certains cas, nous avons estimé qu'elle ne nous était pas utile pour notre étude, et ceci pour diverses raisons. Tout d'abord, l'objet de cette partie de notre travail n'a pas vocation à quantifier les phénomènes; nous avons en effet prévu une phase quantitative qui aura justement comme objet de mesurer l'amplitude de diverses variables ainsi que leurs interactions. Ensuite, il s'agit ici de faire émerger des idées, attitudes, croyances, ou représentations des salariés ainsi que de nous plonger dans le monde de l'AS pour mieux en comprendre les enjeux. La plus ou moins grande fréquence d'une idée ne nous a donc pas semblée pertinente pour ce type d'analyse. Elle aurait pu même nous induire en erreur en nous faisant par exemple, donner une grande importance à une idée qui n'est en fait qu'un stéréotype, au profit d'une autre idée, moins récurrente, mais qui serait effectivement davantage porteuse de sens. Enfin, la retranscription et les relectures du corpus, nous ont fait prendre conscience du fait que la localisation des idées dans le discours conférait une importance différenciée aux thèmes évoqués. Par exemple, une idée ressortant juste après une intervention de l'interviewer, avait moins de chances de refléter les réelles croyances du répondant que la même idée ressortant spontanément au milieu du discours.

L'utilisation de logiciels d'analyse de textes, ne nous a pas paru opportune. Nous rejoignions en cela Bardin qui estime que « L'ordinateur, malgré la progression actuelle de ses possibilités, se heurte avec l'analyse d'entretiens, à une complexité difficilement programmable » (Bardin, 1991, p.94). Plus précisément, celle-ci souligne le fait que dans l'analyse du contenu d'entretiens, « lire et comprendre « normalement » ne suffit pas ». Il faut

en effet se poser des questions telles que «Que dit vraiment cette personne ou que cherche-telle à signifier? Comment cela est-il dit? Qu'aurait-elle pu dire de différent? Que ne dit-elle pas? Que dit-elle sans le dire? » (Bardin, 1991, p.99). Il est évident que dans une discussion orale, le sens communiqué est bien trop détaché des mots employés pour que l'on puisse se passer du cerveau humain et ceci surtout lorsque l'objet de l'analyse concerne des attitudes, des croyances ou des représentations.

La Méthode d'Analyse Utilisée.

La méthode utilisée pour analyser notre corpus est donc l'analyse de contenu thématique qualitative. Rappelons que la différence entre une analyse de contenu quantitative et qualitative, réside dans la manière dont on conçoit l'importance des thèmes : « nombre d'occurrences » pour l'analyse quantitative et « valeur d'un thème » pour l'analyse qualitative (Thiétart & et al, 1999, p.463). L'analyse qualitative est donc préférable lorsque l'objectif est de développer des hypothèses et non de les tester (Bardin, 1991, p.147).

Les retranscriptions des entretiens ont en fait été divisées en deux groupes, les professionnels et les salariés, analysés séparément. Nous savions en effet que les thèmes abordés seraient quelque peu différents et nous avons préféré intégrer les deux parties *a posteriori* pour faciliter le codage et l'organisation des thèmes.

L'unité d'enregistrement utilisée a été le thème, défini par Bardin (1991, p.136) comme « une unité de signification qui se dégage naturellement d'un texte analysé selon certains critères relatifs à la théorie qui guide la lecture. » Ces unités peuvent être constituées d' «idées constituantes, (d') énoncés et propositions porteurs de significations isolables ».

En pratique, nous avons réalisé notre découpage thématique entretien par entretien, et avons crée un thème nouveau dans notre grille thématique au fur et à mesure de leur apparition dans le texte. Nous avons essayé d'organiser les unités d'enregistrement en thèmes principaux et sous thèmes au fur et à mesure de la lecture. Une réorganisation était réalisée à la fin de chaque entretien et la grille thématique était alors utilisée pour l'entretien suivant dans un processus cumulatif. Les extraits de textes étaient également cités à la suite dans la case correspondante à chaque thème ; l'exemple ci-dessous illustre le processus utilisé.

Tableau 10 : Exemple de Découpage Thématique des Entretiens

Thèmes	Extraits de Texte
1.1. Définition de l'AS	-
1.1.1. Définitions Générales	-
1.1.1.1. Possession d'actions de son	-
entreprise	
1.1.1.2. Acheter des actions de sa société	-
1.1.1.3. Double volonté de l'entreprise et des salariés	« Pour moi l'AS fait partie d'une composante qui s'appelle l'épargne salariale. Dans l'épargne salariale vous avez aujourd'hui l'intéressement, vous avez la participation et la troisième rubrique qui s'appelle AS. Pour moi l'intéressement ce sont des lois qui l'ont défini, la participation c'est pareil alors que l'actionnariat c'est une attitude entièrement libre. » « et donc c'est un français ou un étranger qui a choisi d'investir une partie de son épargne dans des actions de son entreprise ou de sociétés du groupe auquel cellesci appartiennent. » « L'actionnaire salarié c'est donc le résultat d'une double volonté, la volonté de l'entreprise qui dit « je veux faire bénéficier mes salariés d'actions avec un certain nombre d'avantages », et pour ça effectivement j'y travaille, j'y mets un peu d'argent, puisque effectivement les entreprises abondent, j'y mets de l'argent parce qu'à l'international il faut payer une batterie d'avocats et ça coûte les yeux de la tête pour étudier ce qui se passe à l'étranger, donc je fais des efforts, je fais des efforts de communication, parce que j'estime que c'est très bon pour moi entreprise de communiquer avec les salariés à propos des finances de l'entreprise (type de communication) à propos des projets etc donc je fais un effort. »
1.1.1.4. Réservé à l'ensemble des salariés	- and the state of
1.1.1.5. Conditions préférentielles	-

A la fin du découpage thématique, nous nous retrouvions avec un tableau contenant dans la colonne de gauche un plan structuré de tous les thèmes ressortis dans les discours, et dans la colonne de droite les extraits de texte correspondants. La rédaction des résultats de ce travail a ainsi consisté en la reprise du plan thématique avec réalisation d'une synthèse des extraits de chaque cellule et de la présentation des extraits les plus représentatifs de l'ensemble.

Section 2. Résultats de l'Etude.

L'étude qualitative réalisée, avait comme principal objectif de découvrir la pratique de l'AS dans le contexte du grand groupe multinational français. Ceci nous a permis d'une part de compléter certains thèmes importants de la littérature, et d'autre part d'adapter le modèle de recherche que nous avons développé à partir de la littérature. Les résultats de cette étude exploratoire ont été organisés sur le modèle du Chapitre 2, avec l'idée de compléter autant

que faire se peut la connaissance que nous avons tirée de la littérature. Le premier point reprend tout d'abord les 3 éléments du construit de l'AS et les 3 modèles correspondants de Klein (1987). Nous y montrons de manière détaillée l'état des droits dont bénéficient les actionnaires salariés dans ce type d'entreprise et illustrons à partir des discours des acteurs, les effets attitudinaux suggérés. Le deuxième point concerne les variables attitudinales qui sont évoquées par les individus ainsi que les relations suggérées avec l'AS. Dans un troisième point, nous abordons les variables qui risquent d'intervenir dans les effets attitudinaux de l'AS: nous les avons qualifiées de « facteurs de succès ». Il s'agit de l' implication philosophique des dirigeants vis-à-vis de l'AS, des caractéristiques même de l'offre d'AS que nous avons peu abordées dans les chapitres précédents, et enfin des valeurs culturelles des salariés. La pertinence des divers éléments de notre modèle théorique a ainsi pu être validée et des aménagements apportés pour tenir compte du contexte spécifique de notre étude. Le deuxième point de cette section apporte des éléments nouveaux à la littérature sur les effets de l'AS sur la performance, et ce à deux niveaux. Tout d'abord, il rentre en quelque sorte dans la « boîte noire », en apportant des éléments explicatifs de la manière dont l'AS peut agir sur la performance des organisations, et ce au-delà des effets positifs sur les attitudes et comportements des salariés. Nous avons vu précédemment que la littérature économique se limitait généralement à ces derniers. En outre, la littérature évoque le problème du sens de la causalité entre AS et performance, surtout lors de considérations méthodologiques, mais nous n'avons pas trouvé de débats substantiels sur le sujet. Dans le deuxième point de la section 2 donc, nous suggérons une relation circulaire, avec des arguments explicatifs d'effets de l'AS sur la performance et des éléments explicatifs d'effets de la performance sur l'AS.

1. Les Effets Psychosociologiques de l'Actionnariat Salarié : Déterminants, Conséquences et Modérateurs.

1.1. Les Déterminants de la Relation entre Actionnariat Salariés et Attitudes : les 3 Modèles de Klein (1987).

Selon le célèbre travail de Klein en 1987, les effets attitudinaux de l'AS peuvent être expliqués par trois types de phénomènes : la propriété même d'actions, la valeur financière de ces actions, et les droits à l'information et à la prise de décision induits par la propriété d'actions.

L'objectif de ce point est de voir quel est l'état des pratiques concernant ces trois modèles, quelle est la perception des salariés des droits liés à l'AS, et comment les acteurs perçoivent les effets respectifs des trois modèles.

Ce premier extrait nous semble très emblématique de la conception de l'AS par les divers acteurs :

« L'AS c'est beaucoup de financier. Selon le moment où on monte l'AS dans l'histoire de l'entreprise, ça peut avoir une dimension autre, et notamment quand on est au début de la création d'un projet d'entreprise, ça peut avoir une dimension tout à fait différente. »

1.1.1. <u>Le Modèle « Intrinsèque »</u>

« Il n'est à mon sens pas possible de considérer que seul l'AS va motiver le salarié et faire en sorte que par magie, parce qu'on lui donne des titres de son entreprise, il va assimiler plus vite la culture d'entreprise et il va s'intégrer plus vite dans la boîte. Ca je n'y crois pas trois secondes, il ne faut pas rêver. »

Nous avons vu que dans la littérature, le modèle intrinsèque a été appréhendé selon divers points de vue. Nous reprenons ces divers points de vue dans ce qui suit.

Y a-t-il une Différence entre Salariés Actionnaires et non Actionnaires dans la même Entreprise ?

La première question que l'on peut se poser, c'est s'il existe une différence quelconque entre deux salariés de la même entreprise, dont l'un serait actionnaire et l'autre non. On pourrait en effet imaginer que l'actionnaire soit plus informé sur son entreprise, qu'il se sente davantage concerné par son sort...

^{« -} Una domanda molto pratica: cosa cambia tra un dipendente della BNL che ha delle azioni, e uno che non ne ha ?

⁻ Nulla. »¹⁷

⁽⁻ Une question très pratique : qu'est-ce qui change entre un salarié de BNL qui a des actions et un qui n'en a pas ?

⁻ Rien.)

^{« -} Et on vous rappelle d'une manière ou d'une autre que vous détenez des parts?

⁻ Non.

¹⁷ Les extraits ne comportant pas de précisions concernent les professionnels, il s'agit en effet de préserver leur anonymat. Pour les extraits concernant les salariés, le nom de l'entreprise est précisé.

- Vous êtes considérés comme salariés point.
- Oui on est considéré comme des salariés. Non après... je crois que ça ne change pas non... » (Salarié de Auchan)

Il semblerait qu'au sein d'une même entreprise, on ne perçoive pas de différences entre les salariés actionnaires et ceux qui ne le sont pas, que ce soit du point de vue des salariés ou de celui des professionnels. Le modèle intrinsèque estimé par ce biais nous semble être réfuté, même si les témoignages suivants tempèrent quelque peu cette conclusion.

Y a-t-il une Différence entre l'Avant et l'Après AS dans la même Entreprise?

La question est de savoir s'il est possible de percevoir une différence chez les salariés, entre le moment où l'entreprise ne dispose par d'AS, et le moment où elle instaure un plan.

Le premier effet suggéré concerne l'information. Les salariés auraient tendance à s'intéresser davantage à l'activité de leur entreprise et percevraient un effort d'information à leur égard de la part de cette dernière :

« Entre le avant et le après, les salariés se tiennent bien informés. Une fois qu'ils sont devenus actionnaires, ils se rendent compte que l'entreprise fait des efforts d'information sur la santé économique et financière et l'évolution du cours de bourse. »

« Io ho visto persone prive di cultura aziendale, che (diventati azionisti) tutti i giorni guardavano la quotazione di borsa, che prima non gliene fregava niente. »

(J'ai vu des personnes sans aucune culture de l'entreprise, qui (devenus actionnaires) tous les jours regardaient le cours de bourse, alors qu'avant ils s'en moquaient totalement.)

Un deuxième effet suggéré concerne l'implication dans le sens où les salariés ressentiraient davantage que les problèmes de l'entreprise sont également les leurs¹⁸.

« Se io ho in mano un titolo rappresentativo di una parte della mia azienda, sono automaticamente coinvolto in senso psicologico nell'andamento dell'azienda. Questo è un pregio e un difetto. »

(Si j'ai entre les mains un titre représentatif d'une partie de mon entreprise, je suis automatiquement impliqué en termes psychologiques, dans la marche de cette entreprise. C'est un avantage et un inconvénient.)

On aboutit également au concept de sentiment de propriété psychologique, les salariés changeraient leurs attitudes et comportements vis-à-vis de leur entreprise, car ils s'en sentiraient un peu propriétaires :

¹⁸ On retrouve cette idée dans l'un des items de l'échelle d'implication affective de Meyer et Allen (1997, p.96).

« Il y avait une secrétaire qui disait « et bien moi maintenant, quand je quitte mon bureau le soir, depuis que je suis actionnaire, j'éteins la lumière ». Vous voyez c'est idiot comme réflexe, comme réflexion, parce qu'avant elle n'était pas actionnaire mais elle touchait de la participation et de l'intéressement. Mais le fait d'être actionnaire ça a changé quelque chose. Les gens se sentent un peu plus chez eux, ils sont co-propriétaires. En France on aime bien l'immobilier, c'est la différence entre locataire d'un appartement et propriétaire. »

L'extrait suivant, concerne le cas particulier de la mise en place de l'AS à la suite d'une privatisation. Il semblerait que l'impact psychologique pour le personnel soit très fort. L'AS est alors considéré comme un moyen d' « apaiser » les salariés :

« Je vais peut-être pousser le bouchon un peu loin, mais l'AS c'est dire à des gens qui sont attachés au fait que l'entreprise soit publique, que certes, elle ne le sera plus, mais elle sera un petit peu à eux. Donc, c'est une façon pour l'entreprise de contrebalancer le coût social ou de payer la paix sociale pendant ce changement de statut. »

Dans l'ensemble, il semblerait que le passage à l'AS dans une entreprise qui n'en disposait pas auparavant, puisse développer chez les salariés une vision différente de l'entreprise. Il a été question notamment d'information et du fait que les salariés se sentiraient davantage concernés par leur entreprise.

Le Nombre d'Actions Détenues Individuellement par les Salariés joue-t-il un Rôle ?

On peut en effet imaginer que pour un salarié, le fait de détenir des milliers d'actions de son entreprise l'affecte davantage que de n'en posséder qu'une seule.

Nous n'avons pas pu récolter d'informations précises concernant cette question, si ce n'est que le nombre d'actions possédées individuellement ne devrait pas avoir un impact déterminant sur la perception des droits à la prise de décision :

"Nessuno si aspetta che con 1000 azioni in mano, vada a parlare direttamente col presidente o con l'amministratore delegato. Io con 1000 azioni in mano, sono perfettamente cosciente che il mio singolo contributo al capitale è irrilevante."

(Personne ne s'attend à ce qu'avec 1000 actions on puisse aller parler directement au président. Moi avec 1000 actions, je suis parfaitement conscient que ma contribution personnelle au capital est triviale.)

« Concernant la propriété du capital, je vais vous donner ma réaction, mais elle est assez partagée je crois. J'ai 20, 30 100, 1000 actions, je suis propriétaire d'une partie du capital, je sais que je pèse de peu de poids à côté des 38% de capital détenu par 3 actionnaires. Je pense qu'en revanche, pour les représentants des salariés, en cas de coup dur, si le groupe devait être racheté, je pense que tout d'un coup 5% dans les mains des salariés ça pèse. Ils se disent : « mon Dieu ça va être une casse sociale terrible!», les représentants des salariés vont nous mobiliser là-dessus et les gens vont réagir. Les représentants des salariés seront audibles également auprès du repreneur en disant : « Attendez, vous avez tout le monde contre vous... il faudra prendre des engagements pour qu'il n'y ait pas trop de

casse sociale. » Mais dans une situation normale de tous les jours, oui ok, j'ai 0,00000 du capital, ça ne change pas grand-chose. »

Le nombre d'actions détenues individuellement par les salariés ne semble pas avoir un impact décisif. Cependant, l'extrait ci-dessus suggère l'importance de la part de capital détenue collectivement par les salariés.

Le Pourcentage de Capital détenu Collectivement par les Salariés.

Nos entretiens ont mis en avant surtout l'importance de la part de capital détenue en ce qui concerne la participation à la prise de décision. Cependant, nous n'avons pas pu obtenir d'informations de la part des salariés. Nous avons en effet pu remarquer que ceux-ci ne connaissaient pas en général le niveau du capital détenu par l'ensemble des salariés.

La première idée qui ressort des discours est que dans la majorité des grands groupes, l'actionnariat est si dispersé qu'il est relativement facile pour les salariés de représenter collectivement parmi les actionnaires majeurs de l'entreprise. Il est ainsi possible pour les salariés actionnaires de détenir un poids important à l'assemblée générale :

« Il y a de grandes entreprises qui ont aujourd'hui pas loin de 10% du capital détenu par les salariés. Au-delà de la Société Générale, il y a des entreprises comme Bouygues où clairement les gens ont plus de 10% du capital. (...) avec des participations au capital des salariés de l'ordre de 10% voire plus, et pour peu que l'on mette en place des systèmes de vote double, on peut très vite avoir des petites minorités très viriles, très agissantes. »

D'une manière plus indirecte, il semblerait que les directions d'entreprises tiennent davantage en considération l'intérêt des salariés dans leurs décisions lorsque ces derniers détiennent une part importante du capital :

« Je dirais aussi que lorsqu'un dirigeant d'entreprise comme le patron de la Société Générale ou de chez Bouygues a un nombre important d'actionnaires salariés, il y pense. Quand il doit prendre des décisions stratégiques il doit quand même se poser la question de savoir si les salariés vont suivre, ce qui n'est pas forcément le cas de son homologue si les salariés sont simplement salariés. Ca rajoute un réflexe de plus quant à la prise en compte des salariés. »

« On a donc des obligations quelque part quand on fait ce type d'opération. Et oui, quand vous commencez à avoir 3,4,5% de capital détenu par les salariés, et qu'ils représentent le 4ème ou 5ème actionnaire de référence, alors certes, c'est un actionnariat qui est diffus de par le monde, mais bon il y a des représentants du personnel qui se disent : « beh nous on peut le faire peser aussi, donc on souhaite aussi avoir des informations sur la stratégie, on souhaite qu'il y ait un dialogue parce qu'on est aussi actionnaires, et on a aussi cet intérêt à défendre ». Donc ça vous donne des obligations. »

Bien évidemment, en termes de gouvernance d'entreprise, un pourcentage donné de capital détenu par les salariés n'a de sens que si ces derniers sont capables de se regrouper. Dans le cas contraire, leur cas se rapproche davantage de celui des petits porteurs individuels :

« Quand les gens ont eu entre les mains 8,5% potentiellement, parce que c'était de l'actionnariat individuel et encore fallait-il que les gens se regroupent, il y a eu la création d'une association. Celleci s'est manifestée et est intervenue dans une bataille boursière autour du contrôle entre deux grands groupes d'actionnaires, une bataille sanglante comme l'on en voit de temps à autre. Et donc il y a eu une prise de conscience de la part des salariés de cette banque du fait que de détenir des actions pouvait avoir une signification et un poids dans la gouvernance de l'entreprise. C'était largement dû à un effet de volume. »

Dans l'extrait suivant on retrouve une voix assez discordante qui estime que les salariés ne représentent que très rarement une part de capital significative. Ce propos souligne cependant l'importance du regroupement des actionnaires salariés ainsi que le dynamisme de ce regroupement, indépendamment du volume représenté.

« La force de l'actionnariat salarié c'est pas tellement le niveau de capital détenu qui n'assure rarement même pas une minorité de blocage, mais l'important c'est que ce capital soit détenu par un groupe qui sait se faire entendre. »

Pour conclure sur ce point, il semble que le pourcentage de capital détenu par les salariés ait une réelle importance. A condition que ces derniers puissent disposer d'une entité, association, administrateur etc..., qui les représente dans leur ensemble. Cela peut représenter une réelle source de pouvoir, directe avec le vote à l'assemblée générale, mais également indirecte car la direction tendra à prendre davantage en compte les intérêts des actionnaires salariés. Rappelons que nous ne disposons que de peu d'informations concernant la perception des salariés. Il nous a en effet semblé que ceux-ci connaissent généralement mal le niveau de capital détenu collectivement. Il existe manifestement un manque d'information sur ce point de la part des entreprises, qui limite certainement les effets attitudinaux sur ces derniers.

Le dernier extrait ci-dessous illustre bien l'idée selon laquelle un niveau d'actionnariat salarié important peut permettre à cette pratique d'avoir un sens différent, plus managérial, que celui d'un simple outil financier :

« Avec 0.5% de plus chaque année, ça n'avait pas d'autre signification qu'une signification purement financière. Mais à un moment donné, le fait de se rendre compte collectivement que ça devenait 8,5%, que le personnel de l'entreprise était le 2ème actionnaire de l'entreprise, alors là il s'est passé des choses. (...) C'est aussi un effet de volume. Il est vrai que dans les entreprises aujourd'hui, l'actionnariat est tellement dilué que cet effet de seuil ou effet de volume, on l'obtient déjà parfois avec 1 ou 2% seulement. Donc je ne m'accroche pas au volume en termes absolus, c'est parfois la quantité relative de l'actionnariat qui compte. »

1.1.2. <u>Le Modèle « Extrinsèque »</u>

« Au niveau salarié dans l'entreprise, l'AS ça ne change strictement rien. Par contre, si la boîte tourne bien, ça augmente vos revenus (...) c'est un instrument permettant de gagner de l'argent ou d'en perdre. »

« Le salarié ne veut pas que l'entreprise aille mieux pour être dans une entreprise où on travaille mieux, il veux que l'entreprise aille mieux pour qu'il y ait une meilleure performance boursière et qu'il ait une meilleure plus-value, ça c'est clair. C'est le gain financier qui prime. »

Nous avons vu précédemment que la valeur financière représentée par l'AS se fonde sur diverses sources : les montants des primes d'intéressement et de participation qui peuvent être transformées en AS, l'évolution de la valeur du titre, et le montant des dividendes perçus.

Notons qu'il existe divers mécanismes sous jacents au modèle extrinsèque. Le premier aboutirait à la satisfaction des salariés vis-à-vis de l'AS lui-même. Ainsi, plus les salariés pensent que l'AS leur fait gagner de l'argent, plus ils sont satisfaits. Ceci devrait indirectement améliorer la satisfaction des salariés au travail :

« Quel est l'intérêt de l'AS pour le salarié lui-même ? A partir du moment où il imagine que le cours de l'action va monter et que deuxièmement et surtout on va lui verser des dividendes, il considère qu'il a tout intérêt à être actionnaire de sa boîte. Si en plus, on lui fait payer moins cher le prix de l'action, avec la décote et les gratuites éventuellement, avec l'abondement de l'entreprise, et surtout si cette épargne bloquée 5 ans est défiscalisée des plus-values et des charges sociales à l'entrée comme à la sortie, de fait c'est une réalité on le constate, les salariés sont plutôt pour le fait de bénéficier de ça, et aux meilleures conditions que sur le marché voilà. »

Le danger, dans cette perspective, est qu'en cas de crise boursière, le salarié risque de perdre de l'argent avec l'AS. Il est alors logique de s'attendre à ce que cela induise une insatisfaction vis à vis de l'AS et indirectement une insatisfaction au travail :

« Le parcours boursier de ces dernières années a aussi un petit peu dégoûté entre guillemets, pas seulement des salariés actionnaires mais également des petits actionnaires qui s'étaient dit que la bourse c'était peut-être pas mal, et qui y ont laissé leur chemise. Et donc du coup ils se sont dit « la bourse c'est plus pour moi ». »

« Chez nous, quand le salarié a acheté quelque chose à 186 et que ça vaut 1645, il y a deux solutions : soit il se dit, et là vous fermez votre enregistreur, « les enfoirés, ils m'ont baisé je ne veux plus en entendre parler», soit il se dit : « au point où j'en suis j'ai intérêt à rester et je garde ça pour mes enfants. » »

Le deuxième phénomène suggéré, jouerait davantage sur la motivation au travail. Les salariés travailleraient plus dur et seraient davantage motivés par la réussite de leur entreprise, dans l'espoir que cet effort de performance se retrouve dans la valeur de l'AS. Pour que ce

raisonnement tienne, cependant, il est important que les salariés croient en une relation entre leurs efforts, et l'un des éléments qui déterminent la valeur de leur actionnariat.

« Finalement, au lieu de leur donner 1000 euros aujourd'hui, on leur donne un titre en espérant que ça vaudra beaucoup plus demain et que donc ça va les pousser à rester. Deuxièmement, s'ils performent vraiment dans leur vie de tous les jours, ils participent à un effort collectif de performance, et si cet effort collectif de performance est vraiment payé de retour, le titre devrait s'apprécier. (...)... Bon après on peut discuter sur comment la performance de chacun est liée à la performance collective. Là je suis d'accord, il y a matière à discussion. (...)Donc tout ça c'est un cercle vertueux dans lequel on les fait rentrer. Bon après, ce n'est vrai que si la valeur du titre s'apprécie. Et la difficulté aujourd'hui c'est qu'il y a des critères exogènes qui agissent sur le titre et sont indépendants de la performance du groupe. Là c'est vrai qu'on touche aux limites de l'AS... »

« Le salarié se dit « mais merde ma productivité je vais en retrouver une partie », ça lui rappelle qu'une partie de sa productivité, il va en récupérer les fruits dans sa participation dans son intéressement, dans son actionnariat, dans le coupon de l'entreprise. Mais il n'est ni schizophrène ni possédé par une pensée perpétuelle sur le cours de son action. Mais ça le lui rappelle... »

« Par contre, que ça le motive parce qu'il sait qu'au bout il aura une contrepartie financière de ce type d'opérations ça oui, certainement. Mais l'objectif est purement financier, il n'est pas culturel. »

Ce discours qui peut sembler quelque peu naïf, trouve un écho dans une certaine mesure dans le discours de ce salarié de Auchan :

« C'est normal, ils essayent de booster leur salariés, les parts c'est la carotte, c'est ce qui nous fait avancer. Si on avance on est capable de faire 7%. Vous imaginez que Auchan c'est 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Alors même 0.75% des deux milliards... On est affiliés à ce chiffre d'affaires là... aux bénéfices de Auchan, on va toucher quelque chose aux bénéfices de Auchan. Le groupe Auchan c'est un gros groupe capable de déclencher de grosses sommes, il suffit que vous touchiez vraiment une miette de pain, c'est déjà ça de pris quoi... oui c'est la carotte qui nous fait avancer... » (Salarié de Auchan)

Une précision importante peut être apportée ici. Il est certainement pertinent de distinguer deux sources de valeur financière de l'AS. Les salariés peuvent éventuellement ressentir une relation entre le travail du personnel et les primes d'intéressement, comme c'était le cas cidessus. En ce qui concerne les primes de participation et le cours de bourse, les données semblent être tout à fait différentes. Les salariés semblent avoir intégré l'idée, un peu caricaturale peut-être, selon laquelle le cours de bourse n'est par lié à la performance économique de l'entreprise :

^{« -} A ton avis la valeur de la part Auchan elle dépend de quoi ?

⁻ Elle dépend de nos marges, aussi de tout ce qui est filiales, je pense que ça compte énormément, ... et ça c'est un audit interne d'un grand cabinet Anglo-Saxon en plus... Les salariés de Carrefour c'est différent, c'est côté en bourse donc eux ils touchent des actions directement de Carrefour, en bourse... donc nous c'est peut être un peu moins risqué, ça fluctue un peu moins quoi, c'est pas dépendant de... il n'a pas fait beau au Brésil donc... non nous c'est une fois dans l'année... oui c'est peut-être la sécurité... » (Salarié de Auchan).

Un troisième et dernier phénomène, suggère une relation entre la valeur de l'AS et l'implication affective des salariés, dans le sens où les salariés ressentiraient davantage les problèmes de leur entreprise comme étant les leurs.

Dans cette optique, la valeur monétaire que représente l'AS pour un salarié, semble être déterminante, dans le sens où une valeur dérisoire aura difficilement un impact positif.

« Un salarié de Dexia doit avoir en moyenne pas loin de 70 000€ en actions Dexia. Et bien c'est pas neutre. Quand l'intéressement et la participation représentent un mois et demi, deux mois de salaire, et vous les mettez en actions de l'entreprise, c'est pas neutre. (...) Et donc vous avez les yeux un peu plus rivés sur le cours de l'action. »

« On installe d'abord le salarié dans la culture, des phénomènes de réaction à des mouvements sur le cours. Dés lors que dans un atelier quelqu'un commence à regarder le cours de bourse, il est sorti de son atelier. Il est déjà plus ouvert sur ce qui se passe autour de lui, puisqu'il va être plus interrogatif ou plus demandeur d'informations sur la vie de son entreprise que ce qu'il était dans le passé. Il va sortir de la sphère immédiate de son job. »

Dans l'ensemble, et conformément aux préceptes de la littérature, la valeur financière représentée par l'AS, semble avoir un impact attitudinal important pour les salariés.

Lorsque l'AS représente un montant important dans le patrimoine du salarié, il peut avoir des effets positifs sur la satisfaction des salariés vis-à-vis de l'AS et vis-à-vis de leur travail. Cependant, dans les grands groupes multinationaux, les salariés ne ressentent effectivement pas de relation entre leurs efforts au travail et un quelconque retour financier, à l'exception peut-être des primes d'intéressement. Ceci confirme que l'AS a peu de chances d'y avoir un impact sur la motivation.

Enfin, une valeur d'AS importante, permet certainement de créer un intérêt nouveau de la part des salariés pour l'activité et les résultats de leur entreprise.

1.1.3. Le Modèle « Instrumental »

« Je trouve que ce qui est intéressant dans la réflexion sur l'impact de l'efficacité économique d'une entreprise et la participation des travailleurs, c'est effectivement dans celles où il y a une participation réelle et une démocratie d'entreprise. Donc ce n'est pas seulement « j'ai quelques actions de mon entreprise » mais c'est « elles sont structurées dans une association d'AS, soit parce que je suis dans un groupe d'actionnaires minoritaires mais je pèse sur les décisions, soit parce que j'arrive, dans les grandes multinationales où le capital est très éparpillé et avec deux ou trois pourcent, à peser réellement sur des choix stratégiques. Là je pense que c'est intéressant. »

L'extrait suivant, illustre parfaitement les mécanismes suggérés par le modèle :

« Pourquoi pense-t-on qu'il peut y avoir un effet sur l'efficacité économique ? C'est parce qu'effectivement, on est plus concernés par l'entreprise dans laquelle on est partie prenante, mais on

est partie prenante à condition de pouvoir quelque part l'influencer. Pour cela, il faut pouvoir influencer une structure de gestion, une structure stratégique, une manière de fonctionner, il faut pouvoir nommer notamment les administrateurs ou avoir des cercles dans lesquels effectivement on est écouté, qui ne sont pas seulement les cercles de travail mais également les cercles stratégiques et de gestion. C'est clair que plus les gens sont concernés, plus ils se battent pour leur entreprise, plus ils estiment que c'est important d'y apporter leur savoir faire. Donc on peut mieux valoriser les ressources humaines, la matière grise, cette sensibilité qu'a le personnel de savoir comment ça fonctionne. Le patron est trop loin, il est dans une sphère de stratégie de long terme, parfois il ne se rend pas compte de ce qu'il se passe au jour le jour, des choses qu'on pourrait améliorer, sur lesquelles effectivement l'entreprise n'a pas toujours choisi la meilleure solution. »

Le mécanisme évoqué dans l'extrait ci-dessus apporte une explication à la relation entre AS et performance qui est suggérée dans la littérature. Les salariés devenus actionnaires seraient davantage concernés par le succès de leur entreprise. Cependant, en leur octroyant un pouvoir de décision, ils peuvent permettre par leur connaissance particulière, d'orienter les décisions d'une manière plus pertinente, car ils possèdent un savoir dont les dirigeants ne disposent pas.

Plus généralement, le modèle instrumental suppose (1) que les salariés sont mieux informés et obtiennent des droits supérieurs à la prise de décision, (2) que l'AS génère chez eux des attentes en termes d'information et de participation et (3) que lorsque ces droits sont perçus par les salariés, alors cela a un effet attitudinal positif. Nous allons voir dans la suite dans quelle mesure ces hypothèses sont confirmées.

1.1.3.1 Actionnariat Salarié et Information.

Dans ce paragraphe, nous verrons successivement les principaux supports d'information utilisés dans les entreprises, les contenus de l'information, ainsi que les pratiques de formation mises en place.

Les Différents Supports d'Information.

«En termes d'information je dirais qu'il s'agit d'une information régulière, puisqu'elle est indépendante des opérations annuelles qui sont de grands événements. L'information se fait par l'intermédiaire d'un dossier que les salariés reçoivent à domicile, de réunions d'information permettant de répondre très directement, aux questions que chacun peut se poser. Il y a bien évidemment un suivi de la gestion qui est transmis aux salariés par différents moyens qui sont beaucoup aujourd'hui l'électronique. Il y a un site sur l'actionnariat, un système de questions réponses particulières, des boîtes aux lettres où les salariés peuvent déposer leurs questions et auxquelles on répond, un site épargne salariale / actionnariat qui est managé par notre société de gestion et qui est accessible pour chacun. Donc sur le plan de l'information, je dirais qu'on a utilisé tous les moyens que l'on pouvait mettre en œuvre... »

Les entreprises utilisent un grand nombre de supports d'information pour communiquer sur tout ce qui concerne l'AS. Tout d'abord, la plupart des grands groupes ont développé un site intranet plus ou moins dédié à l'AS :

« Notre soucis d'information de nos actionnaires salariés s'est traduit par la victoire du Grand Prix décerné par la FAS¹⁹. Que ce soit par la mise en place des sites Internet dans les différentes langues de nos salariés, sites qui sont développés et tenus par l'association des actionnaires salariés, soit par tous les courriers électroniques qui peuvent être envoyés, les bulletins de liaison etc... enfin bref, toute la communication gérée par l'association des actionnaires salariés est une démarche particulièrement innovante de la part de Rhodia, démontre qu'il y a eu un attachement fort justement à parler dans une situation de crise et une situation difficile, essayer d'expliquer au mieux les raisons, l'environnement, de cette chute du titre. »

Les salariés reçoivent parfois également de l'information par e-mail.

« En fait, voilà comment les choses se passent : vous recevez pas mal d'informations par mail sur l'ensemble de l'épargne salariale, les tenants, les aboutissants, les procédures etc... pour effectuer des choix etc... Maintenant, tout le monde a accès à l'information. » (Salarié BNP-Paribas).

L'information papier est également largement utilisée, notamment au moment des opérations d'AS. On y explique les détails de l'offre et des choix pouvant être réalisés. Les entreprises utilisent également de l'information papier lorsque les salariés sont appelés à voter à l'assemblée générale.

« Dans le dépliant, il y a le mot de notre Président, il y a tout ça, et puis il y a une feuille qu'il faut remplir avec des cases tout simplement : ça vous coûte tant, on ne vous dit pas combien ça peut vous rapporte, puisque c'est impossible à savoir, Lafarge participe à tant... Voilà. Et puis à vous de faire votre choix. Vous avez tout un tas de cases avec des sommes. » (Salarié de Lafarge).

Certaines entreprises organisent également des réunions d'information. Celles-ci ont lieu principalement lors des opérations d'AS, pour expliquer leur fonctionnement aux salariés et répondre à leurs questions :

- « Et vous avez des réunions ?
- Il y en a eu une ya pas longtemps, pour prendre 10 actions, ou plus bien sûr s'il y en a qui veulent... » (Salarié de Lafarge)

Enfin, bien qu'elle ne provienne pas directement de l'entreprise, la communication entre salariés semble avoir une certaine importance au sein des entreprises et permet aux salariés d'obtenir des explications et de poser des questions qu'ils n'auraient certainement pas posées autrement.

-

¹⁹ La Fédération Française des Associations d'Actionnaires Salariés (www.fas.asso.fr).

- « Moi, j'ai plutôt un poste à coloration managériale, donc le jour où j'ai une question fondamentale sur un arbitrage à effectuer, j'ai dans mes collaborateurs des spécialistes en patrimoine qui eux font ça toute la journée pour leurs clients et qui donc sont très à même d'expliquer les tenants et les aboutissants de ce type d'opérations.
- Donc là vous parlez pour tous les collaborateurs...
- Oui n'importe quelle personne qui travaille dans une banque peut demander des informations et ça se fait. Moi, il y a des collaborateurs qui viennent me voir et qui me demandent « toi qu'est-ce que tu fais ? », on discute, on communique donc on retranscrit, on retraduit l'information, qui parfois peut être un peu opaque.» (Salarié BNP-Paribas).

Le Contenu de L'Information.

Nous avons vu qu'il existe divers supports d'information pour les actionnaires salariés. Nous allons voir maintenant quel en est le contenu. Il semblerait que celui-ci s'articule autour de trois axes principaux : l'activité de l'entreprise, le droit de vote lié aux actions et une l'offre d'AS elle-même.

« Au niveau information des actionnaires salariés, on a des brochures, on a des prospectus dans lesquels on met un rapport d'activité, les derniers résultats de l'entreprise, les infos sont sur le site... Puis on fait des brochures plus sibyllines, qui sont beaucoup plus sur l'offre. Puis si le cours monte ou baisse on le dit aussi etc... »

« Avant l'Assemblée Générale, chaque actionnaire salarié reçoit chez lui une plaquette sur la société, et les résolutions qui vont être votées avec la possibilité d'envoyer son vote de manière écrite, ou d'envoyer un pouvoir. Donc il y a plein d'informations qui transitent. »

« (...) par exemple, à la fin de l'année, on envoie à tous nos actionnaires salariés un relevé de titres qui leur explique combien ils en ont et comme c'est un peu compliqué dans notre cas (...) on fait encore de la pédagogie. »

Enfin, nous nous sommes demandé comment les salariés évaluaient l'information reçue : estelle bien comprise ? Est-elle complète ?

Les professionnels semblent estimer que l'information reçue par les salariés est de bonne qualité : ils reconnaissent cependant que sa forme est complexe et que les salariés ne prennent pas forcément le temps de s'y intéresser :

« Les salariés qui s'en donnent la peine ont accès à un certain nombre de choses. Après, la difficulté c'est qu'ils ne sont pas tous disponibles compte tenu de leur travail (...) L'information est disponible mais est-ce qu'ils passent une heure à regarder ce qu'il y a dessus ? Ca c'est autre chose. »

« Il reste encore une maturité à acquérir par les salariés pour bien comprendre ce qui y est écrit. Parce que les terminologies ne sont pas toujours simples et même traduites en français ordinaire on a du mal à mesurer les effets. Mais globalement le niveau d'information est plutôt bon. »

Au niveau des salariés, le témoignage suivant est éloquent. Il s'agit d'un salarié boursicoteur qui estime qu'il est mieux informé en tant qu'actionnaire individuel d'autres entreprises, que comme salarié actionnaire de la sienne :

- «- On reçoit une information interne mais qui est un peu inférieure à la qualité de l'information externe. Lorsque je suis un actionnaire externe j'ai plus d'information que quand je suis actionnaire salarié.
- Comment c'est possible?
- On a un représentant de ce Plan d'Epargne d'Entreprise qui gère ce portefeuille... on n'est pas des actionnaires comme les autres... On a de l'information interne sur la vie, l'activité etc..., qui est certainement plus importante que pour les autres, mais on n'a pas forcément les rapports d'activité etc... il faut aller sur les sites pour consulter... Je suis actionnaire de Total et on reçoit les rapports d'activité, les propositions pour des actions, des décisions etc., et ce n'est pas le cas pour en France Télécom... » (Salarié de France Télécom).

Les Associations d'Actionnaires Salariés comme Sources d'Information.

En France, une trentaine d'entreprises disposent d'une ou de plusieurs associations d'actionnaires salariés. Vingt six d'entre elles appartiennent à la FAS. L'une des prérogatives de ces associations est justement d'informer ses actionnaires salariés adhérents. Concernant ce thème, nous avons rencontré un écart important entre les professionnels d'un côté et les salariés de l'autre. Les professionnels de l'AS semblaient connaître surtout les salariés du Siège Social parisien et beaucoup moins les autres. L'extrait suivant illustre ce problème ainsi que l'intérêt de l'association d'AS comme interlocuteur privilégié des salariés actionnaires.

« Si je regarde les relations que les actionnaires salariés peuvent avoir avec la banque, ce ne sont pas des altruistes ou des mécènes, s'il y a un problème, ils vont vous dire « c'est comme ça » point barre. Le salarié qui lui n'a pas l'habitude dans des grands groupes comme nous d'être un boursicoteur, va avoir du mal à s'adresser directement à sa banque. La DRH elle, est dans le camps de l'entreprise. La presse je ne peux pas la saisir parce que je suis salarié de l'entreprise et je ne vais pas la mettre en péril pour des affaires qui me sont personnelles. Du coup, il me reste l'association. Elle ne va pas me juger, elle va me dire si je suis dans la bonne voie, si effectivement je dois faire un recours etc... Et je ne m'adresserai pas à un syndicat parce que je ne veux pas qu'on m'affiche l'étiquette syndicale. Si vous leur demandez quelque chose ils vous disent : « t'es pas adhérent au fait, donc il faut que t'adhères ». »

La réalité du terrain semble être bien différente. Aucun des salariés interrogés travaillant dans des entreprises ayant une association, ne semblait bénéficier d'une relation particulière avec cette dernière. La plupart ne connaissaient d'ailleurs même pas l'existence de l'association :

- « Vous connaissiez l'association des actionnaires salariés ?
- Non
- Vous n'avez jamais reçu d'informations là-dessus ?
- Non.
- On ne vous a jamais envoyé un e-mail ou...

- Je ne sais pas peut-être, mais... donc ça existe ? Cette association elle sert à quoi ? A représenter tous les actionnaires BNP ? » (Salariée BNP-Paribas).

Ceux qui avaient entendu parler de l'association ne semblaient pas en avoir une connaissance approfondie et avaient même parfois une attitude négative à son encontre :

- « Est-ce que vous êtes adhérent de l'association?
- Non
- Qu'est-ce que vous en pensez?
- Rien je ne connais pas suffisamment...
- Vous êtes informé de ce qu'elle fait ?
- J'ai vu une fois, un des responsables qui était venu évoquer ce qu'ils avaient fait mais... mais c'est tout... Pour moi c'est quelques anciens salariés qui ont trouvé un job (rires) pour s'occuper quoi! C'est comme ça que je le vois (rires). » (Salarié de France Télécom).

Dans l'ensemble, les associations d'actionnaires salariés jouent un rôle certain d'information. Il semble cependant que cette information soit limitée aux seuls adhérents des associations et que leur influence soit trop centralisée au niveau parisien; les salariés des sites de province, ne semblent pas connaître suffisamment l'existence et les activités des associations.

Les Pratiques de Formation.

Existe-t-il, dans le contexte des grandes multinationales, des pratiques de formation pour les salariés actionnaires? Nous avons assisté en juin 2005 à la Cinquième Conférence Internationale sur l'AS organisée par la Fédération Européenne de l'Actionnariat Salarié²⁰, et dont le thème était justement la formation à l'AS. D'après ce qui a été dit lors de cette conférence, la France serait le troisième pays au monde pour le nombre de programmes de formation existants sur l'AS, derrière les Etats-Unis et l'Espagne. Six institutions fournissant de telles formations ont été répertoriées. Il s'agit de la FAS, de l'EM de Lyon, de l'IMESG – Institut de Management, Ecole Supérieure de Gestion, de la CGSCOP- Conférédration Générale des Sociétés Coopératives Ouvrières de Production et du Groupe Auchan. Nous ne disposons pas en revanche du détail des entreprises bénéficiaires de ces formations. Plus globalement, on peut distinguer deux types de formations à l'AS: celles destinées à l'ensemble des actionnaires salariés, et celles qui sont destinées seulement à leurs représentants.

-

²⁰ Voir www.efesonline.org

Il semble que des représentants des salariés porteurs de parts de FCPE reçoivent dans la plupart des cas une formation économique et technique. Il s'agit d'ailleurs d'une obligation légale, mais les entreprises peuvent décider d'y accorder une importance supérieure au minimum légal :

«La loi prévoit 5 jours de formation pour les membres du Conseil de Surveillance. Nous on leur propose 10 jours. Donc automatiquement ces gens-là ont une formation économique assez large, et en plus ils ont accès aux résultats des entreprises du groupe qui est large. »

En ce qui concerne l'ensemble des salariés actionnaires, les formations sont bien évidemment plus difficiles à mettre en place, et exigent une importante implication de la part de l'entreprise. Les entreprises semblent avoir généralement des réticences à la mise en place de formations spécifiques. Les arguments évoqués sont de divers types. Les importants effectifs des grandes multinationales expliquent certainement en partie ces réticences, mais il semble que plus globalement l'AS ne soit pas considéré comme une priorité :

« Pour la formation, je dirais que c'est un peu plus délicat. Parce qu'il faut d'abord apprécier le niveau de culture des salariés sur ce type de sujet. Dans des groupes comme le nôtre, dans lequel on est près de 100 000 collaborateurs à travers le monde, les niveaux de culture sont extrêmement hétérogènes. »

« Pourquoi on n'y va pas? D'abord parce qu'on se rend compte que c'est très lourd. C'est aussi des sujets qui sont en dehors de notre cœur de métier, de notre business. Enfin, l'expérience de certains de nos confrères sur la place de Paris, montre qu'après avoir fait une un certain nombre de formations, même si on arrive à couvrir 10 000 personnes, au bout de 6 mois il faut recommencer. On se rend compte qu'il y a une forte déperdition de tout ce qui peut être donné en formation. Former... au sens de formation orchestrée dans une petite salle, on n'y va pas. »

Dans l'ensemble, il semblerait que la formation à l'AS soit limitée aux représentants des actionnaires salariés. Par contre, la formation du « salarié lambda » est considérée trop coûteuse, inefficace et trop éloignée du cœur de métier des entreprises pour être mise en place.

Les Salariés sont-ils Demandeurs d'Information?

Rappelons que selon le « modèle instrumental » de Klein (1987), le fait d'avoir des actions de leur entreprise, devrait les pousser les salariés à être davantage demandeurs d'information. Nous allons axer notre analyse sur deux points. Nous verrons tout d'abord quel est l'intérêt porté par les salariés pour l'information liée à l'actionnariat et nous verrons ensuite dans quelle mesure l'actionnariat rend les salariés demandeurs d'information.

Les propos suivants sont à notre sens une illustration de l'écart qu'il existe entre la pensée enthousiaste et quelque peu naïve de certains professionnels et la réalité du terrain :

« Je crois que ce que les salariés attendent aujourd'hui à travers les opérations d'AS, c'est qu'on leur explique beaucoup de choses, tout ce qu'ils ne savent pas et notamment ce que cela signifie d'être actionnaire d'une boîte, ce que c'est qu'une action, une obligation, un capital social, une capitalisation boursière, qu'est-ce que la bourse, à quoi ça sert, comment ça marche, toutes sortes de choses. Et ça, ça me paraît logique de le leur expliquer. »

« Je suis employée de banque depuis longtemps, je suis là pour toucher un salaire qui me fait vivre, voilà. Je veux dire, la vie de la société ça ne m'intéresse pas vraiment. Je serais dans une petite entreprise peut-être que je m'intéresserais plus au fonctionnement de l'entreprise. Mais là c'est tellement grand, ça me paraît tellement... honnêtement je laisse ça un petit peu aux autres. Je viens pour toucher un salaire qui me permette de vivre décemment. » (Salariée BNP-Paribas).

Encore une fois, nous avons eu l'impression que les professionnels de l'AS conçoivent « le salarié » plutôt comme celui du siège social, le salarié parisien plus généralement. Nous avons essayé d'interroger des salariés qui soient les plus représentatifs possibles et nous avons eu l'impression que les professionnels de l'AS se faisaient généralement une image biaisée du « salarié lambda ». L'information sur l'AS s'articule autour de trois points : l'offre d'AS, le droit de vote et le cours de bourse du titre. En général les salariés trouvent les informations très complexes et finissent par s'y désintéresser...

« Les informations qu'on reçoit, c'est une enveloppe qui est un peu « imbitable ». Je vous dis, je ne lis pas, tellement que c'est ardu à lire. Alors chaque année, comme je suis actionnaire, j'ai cette enveloppe. Je commence un peu à comprendre, mais au début, je peux vous assurer que je votais mais je ne comprenais rien du tout. Aujourd'hui je comprends un peu mieux parce qu'il y a Internet et parce que j'ai un peu mûri aussi. » (Salarié de Lafarge).

- « Alors je vais être très clair : je reçois régulièrement des documents concernant les Assemblées Générales, avec des droits de vote etc... etc..., c'est peut-être une erreur de ma part, je ne sais pas, mais je ne le regarde même pas...
- Et pourquoi?
- Moi personnellement, alors peut-être parce que je définis mal mes priorités, mais je n'ai pas le temps, même chez moi, je n'ai pas le temps de lire ça, au boulot c'est même pas la peine, donc voilà. » (Salarié BNP-Paribas).

Concernant le cours de bourse, il semble y avoir la même proportion de personnes intéressées que de personnes qui ne connaissent pas le cours de bourse des actions détenues :

« Je préfère souvent lire par Internet. Tous les jours je regarde Lafarge sur Internet, et je regarde s'il y a un mot de mon président, de son adjoint, ou de quelque autre que ce soit. D'abord parce que sur ce truc là je vois mes actions à combien elles sont. D'ailleurs vous voyez, là je vois qu'elles sont en baisse de 0.13%, (...) Ca me permet de voir un petit peu l'évolution. Et puis sur Internet ça me plait bien... "(Salarié de Lafarge).

« Non je ne regarde pas le cours de bourse, en plus je n'y pense pas, je pense aux actions que quand je reçois des notes comme ça de Lafarge, mais sinon je n'y pense pas... » (Salarié de Lafarge).

Est-ce que tout de même, les salariés devenus actionnaires vont s'intéresser davantage à leur entreprise? Deviennent-ils demandeurs d'information? Les professionnels de l'AS en semblent convaincus...

« En plaçant des actions dans les mains des salariés, vous éveillez leur intérêt sur toute la vie de l'entreprise, mais pas seulement qu'au moment des résultats, aussi au moment où le groupe va sur une nouvelle activité. »

« L'AS ça change quelque chose sur la manière dont vous voyez votre entreprise. Je prends un exemple : moi je suis à L^{21} . depuis longtemps, et j'étais actionnaire chez L. bien avant de m'occuper des actionnaires salariés. Dans la presse, quand on parle de L., mon mari me dit « tiens regarde, ils parlent de L. dans le canard... ». Je ne suis pas sûre qu'il l'aurait relevé et qu'il me l'aurait fait remarquer si on n'était pas aussi actionnaires. En tout cas, sur certains articles qui parlent de l'évolution du titre, il ne les aurait pas remarqués de la même manière. »

Nous avons rencontré un certain accord sur ce principe également de la part des salariés :

« Je lis tous les écrits de Lafarge. Quand Bertrand Collomb s'exprime dans les media, on essaye de voir un peu où il veut aller, on essaye de suivre par écrit ou par media interposés...» (Salarié de Lafarge).

« - Et vous pensez que du fait d'avoir des actions vous vous intéressez plus à Lafarge ? Aux informations etc... ou pas du tout ?

- Beh oui. Enfin, moi je le vois comme ça. » (Salarié de Lafarge).

Il est tout de même important de remarquer que nous ne pouvons pas établir la direction de la causalité entre l'actionnariat et l'intérêt de ces salariés pour les activités de leur entreprise. Le salarié de l'avant dernier extrait ci-dessus, avait en effet une importante implication affective vis-à-vis de son entreprise. Cet intérêt pouvait donc s'expliquer également par cette attitude plutôt que par l'actionnariat.

Dans l'ensemble, nous pouvons dire que le salarié devenu actionnaire reçoit effectivement un ensemble d'informations que les autres ne reçoivent pas. De plus, la possession d'actions va pousser certains salariés à s'intéresser à l'évolution de la valeur de leurs titres, ce qui entraîne forcément un intérêt supérieur pour l'activité de l'entreprise. Nous avons eu l'impression que des différences existaient entre salariés mais qu'un effort était nécessaire de la part des entreprises pour rendre l'information plus accessible et pour transmettre aux salariés un intérêt supérieur pour ces questions.

-

²¹ Le nom de l'entreprise n'est pas mentionné pour assurer l'anonymat de l'interviewé.

1.1.3.2. Actionnariat Salarié et Participation à la Décision.

De même que pour l'information, le modèle « instrumental » suppose que d'une part les salariés devenus actionnaires se voient octroyer des droits à la décision, et que parallèlement ceux-ci vont être demandeurs de tels droits.

Voyons tout d'abord dans quelle mesure la propriété d'actions fournit aux salariés un droit à participer aux décisions de leur entreprise.

« Etre actionnaire, c'est être propriétaire d'une partie de l'entreprise par son capital social. Et en tant que propriétaire on a un droit de regard lié à sa cote part de propriété, sur les résultats et la marche de l'entreprise. Alors quand on est dans un régime de Société Anonyme et qu'on est des milliers de propriétaires, on ne peut pas participer aux décisions tous les jours, c'est pas possible. »

« Dans ces entreprises françaises et plus particulièrement dans les associations, on entend depuis le début cette idée de participation à la prise de décision dans l'entreprise. Pour une part, c'est simplement une idée, c'est un voeu, c'est une demande à certains égards, mais ça reste concrètement peu réel. »

« La participation peut prendre plusieurs formes, soit ce qu'on connaît comme la participation financière, mais aussi la participation aux organes de décision et à la gestion de l'entreprise, sachant qu'il y a une frontière à ne pas franchir. Dans une entreprise, il y a des personnes payées, choisies, élues pour prendre les décisions : c'est bien à elles de les prendre. Là je pense au Président, aux directeurs généraux et autres. C'est pas aux salariés en tant que tels directement. Les décisions doivent être prises en tenant compte de l'avis des salariés, et si en plus ils sont actionnaires, bien sûr... »

Ces premiers propos illustrent parfaitement la problématique de la participation à la prise de décision dans les grands groupes. Nous avons vu qu'elle peut concerner tout un continuum de types de décisions. Quel est alors l'état des pratiques dans les grands groupes français ? Quel est le sentiment des salariés ?

Les Possibilités de Participation Offertes.

Dans le contexte de la multinationale, à aucun moment il n'a été question de participation à la prise de décision concernant l'environnement de travail des actionnaires. Les discussions concernent exclusivement la gouvernance d'entreprise. Il existe par contre des cas de participation directe via le droit de vote attaché aux actions, et/ou des cas de participation indirecte par l'intermédiaire de divers types de représentants.

Actionnariat Direct ou Indirect?

Dans des sociétés comme Lafarge ou Michelin, les salariés détiennent directement des actions de leur entreprise c'est à dire qu'ils possèdent des comptes nominatifs en actions ou détiennent des actions « au porteur » qui ne permettent pas de les identifier. Ils bénéficient alors des mêmes droits que les autres actionnaires individuels, à savoir des informations et un droit de vote attaché à chaque titre détenu, leur permettant d'assister et de voter aux Assemblées Générales.

Dans le système de l'actionnariat indirect, les salariés détiennent des parts de FCPE d'« actionnariat salarié», c'est à dire des parts investies majoritairement en actions de l'entreprise. La loi offre la possibilité aux porteurs de parts d'exercer eux-mêmes les droits de votes attachés aux actions correspondantes. Cette option est rarement adoptée par les entreprises, nous avons rencontré ce genre de pratique chez Sanofi-Aventis par exemple. Dans la grande majorité des cas, ce sont les Conseils de Surveillance des Fonds qui portent les voix à l'Assemblée Générale. Ceux-ci sont composés de manière paritaire de représentants de la direction et de représentants des salariés qui sont le plus souvent issus des organismes sociaux de l'entreprise. Il existe divers systèmes, plus ou moins démocratiques, pour le choix de ces représentants. Nous avons pu récolter divers arguments contraires ou favorables à ces deux systèmes.

« Il y a des avantages et des inconvénients dans les deux systèmes. Il y a des avantages à avoir les fonds qui exercent tous les votes parce, que c'est plus facile; par contre, ça concentre plus de pouvoir, parce que le fonds va agir dans un sens, alors que l'ensemble des actionnaires salariés invités à venir voter directement n'aura pas forcément une vision homogène. »

Les défenseurs de l'actionnariat direct estiment qu'il s'agit du système qui permet le mieux de développer la culture économique et entrepreneuriale des salariés. Ses détracteurs, soulignent en revanche le fait que l'actionnaire salarié seul se retrouve dans une situation d'actionnaire individuel qui ne lui permet pas de peser sur la prise de décision de l'entreprise. De plus, les salariés ne seraient pas en mesure de comprendre les enjeux des résolutions votées en Assemblée Générale, et n'exerceraient pas en majorité leur droit de vote.

« Alors je ne dis pas que l'actionnariat indirect n'est pas de l'AS, mais l'implication n'est pas du tout la même. Lorsque vous achetez des parts de FCP, d'abord vous participez beaucoup moins aux décisions, encore que, on participe peu aux décisions... vous êtes moins impliqué dans la gestion de votre entreprise. Alors que si vous achetez des actions, vous vous trouvez exactement dans la même position qu'un actionnaire individuel « lambda » qui achète des actions. C'est la différence. »

« Je pense que celui qui achète des parts de FCPE ne se sent pas très impliqué dans la gestion...

A mon avis il voit ça vraiment comme de l'épargne salariale...»

Certains professionnels estiment par contre que lorsque les salariés détiennent un droit de vote individuel, ils ne l'exercent pas:

« Quand les AS détiennent leur droit de vote, c'est à dire quand on leur redonne le pouvoir, ils ne votent pas. Ca ne les intéresse pas. »

« Avec l'actionnariat direct, il y a au moins 80% de pertes en ligne. Et parmi les 20% de non pertes, des gens qui ne jettent pas directement au panier le pouvoir qu'ils reçoivent, il y a encore 80% de pertes cas les gens se disent « oui ça c'est important, je verrai ça demain... » Et puis ils se réveillent en disant : « merde c'était hier qu'il fallait répondre ». Donc il y a une perte en ligne considérable, qui fait qu'il n'y a pas de véritable AS. »

Pour d'autres, il est important de développer une culture d'actionnariat dans l'entreprise à travers l'information et la pédagogie : les salariés exerceront alors leur droit de vote :

« Vous savez, les salariés ça ne les intéresse pas de voter tant qu'on ne leur explique pas à quoi ça sert. C'est sûr qu'en soi, voter pour l'entreprise vous ne voyez pas bien à quoi ça sert. A partir du moment où on vous explique que c'est important et que si vous ne votez pas peut-être vous pouvez donner votre pouvoir au président ou à quelqu'un d'autre...»

Certains défenseurs de l'actionnariat direct estiment qu'il s'agit d'un système qui permet aux salariés de s'exprimer individuellement et de participer aux assemblées générales :

« Je pourrais comprendre le regroupement des actionnaires salariés s'ils n'étaient pas convoqués à l'AG et s'ils n'avaient pas les mêmes droits qu'un actionnaire individuel. Mais le jour où ils ont exactement les mêmes droits, où ils reçoivent l'avis de convocation, leur pouvoir de la même manière que les actionnaires ordinaires, franchement, je pense qu'ils peuvent faire jouer leurs droits de la même manière sans avoir besoin de se regrouper en association. Le salarié « lambda » il peut aller à l'AG avec une action comme tout autre actionnaire. Ce qui est mis en avant dans d'autres entreprises, c'est qu'en fédérant tous les actionnaires salariés, un Président d'association peut peser au niveau de la direction, ce qui n'est pas le cas de chacun pris individuellement. Oui mais je crois que ceux qui mettent ça en avant, c'est parce qu'ils n'ont pas, dans la gestion courante de leur AS, la possibilité d'être des actionnaires à part entière. Chez nous, n'importe quel actionnaire salarié, même avec une seule voix, peut poser une question aussi bien que quelqu'un qui aurait 100 000 voix à l'AG. »

Nous notons ici le phénomène évoqué précédemment : les « salariés » dont parle cette responsable ne sont pas à l'évidence les salariés « lambda ». En pratique, aucun salarié qui détient des actions n'aura même l'idée d'aller assister à une Assemblée Générale d'actionnaires et de poser des questions. Les seuls qui exercent ces droits sont souvent des responsables syndicaux.

Un autre inconvénient de l'AS direct concerne les difficultés pour les salariés de comprendre les enjeux des résolutions votées en Assemblée Générale.

« Quand j'organise un Conseil de Surveillance qui doit voter une résolution, je fais venir un juriste de la maison pour leur expliquer les résolutions. Si c'est dilué dans les 200 000 porteurs de parts, on ne pourra pas mettre un juriste à la disposition de chacun pour leur expliquer ce qu'il y a derrière. Il y a des résolutions qui sont faciles à comprendre, si c'est la nomination d'un administrateur vous êtes pour ou contre, mais certaines résolutions, si on ne vous les explique pas, vous n'y comprenez rien donc vous ne votez pas. »

L'un des principaux avantages évoqués de l'actionnariat indirect est qu'il permettrait un regroupement des voix des actionnaires salariés, et une représentation qui permettrait de peser réellement, comme groupe, au niveau de l'Assemblée Générale :

« C'est sûr qu'à partir du moment où je suis actionnaire de l'entreprise, j'ai un droit de regard sur la stratégie et les résultats de l'entreprise. Mais tout seul je ne pourrais pas l'exercer, je serais trop petit. Donc je suis plus fort si je l'exerce à travers le FCP qui est surveillé par un Conseil de Surveillance, dont le Président et la majorité sont détenus par les salariés.»

Certains professionnels analysent alors le choix de l'actionnariat direct de certaines entreprises comme une volonté de limiter la possibilité que les actionnaires salariés développent un contrepouvoir au sein de l'entreprise :

« L'Actionnariat direct ça permet de diviser. Vous connaissez le principe de « diviser pour régner ». Les gens qui sont en individuel, pour les rassembler c'est plus difficile. Donc si on ne veut pas qu'ils se rassemblent c'est la meilleure solution. C'est peut-être un peu dur ce que je dis là, mais c'est certainement un des motifs. »

En admettant qu'il soit raisonnable et même de l'intérêt des salariés que leurs votes soient exercés par des représentants, se pose la question de la légitimité de ces derniers : comment sont-ils désignés ?

« (...) l'inconvénient de l'actionnariat indirect, c'est une certaine absence de démocratie parce que les gens ne peuvent pas exprimer directement leur droit de vote lié aux parts qu'ils détiennent. D'un autre côté, je ne suis pas certain que s'ils avaient ce droit de vote, ils puissent s'organiser facilement et à répondre à des règles de démocratie. On a en tout 160 000 porteurs de parts, et donc organiser un point de vue pour 160 000 porteurs de parts en AG, vous imaginez bien ce que ça demande comme organisation. »

Le problème de la légitimité de l'exercice des droits de vote liés aux parts de FCP n'est pas vraiment une question qui crée de gros débats dans les entreprises. Il nous a semblé que les salariés n'accordaient pas une très grande attention à ces questions, alors qu'évidemment, la situation convient parfaitement à la direction et aux syndicats. La question est en revanche souvent soulevée par les associations d'actionnaires salariés. Le professionnel de l'extrait cidessous estime que celles-ci souhaiteraient en fait récupérer ces droits de vote :

« Je sais que l'un des « leitmotiv » des associations d'actionnaires c'est de dire « c'est un hérésie que ce soit le CS qui détienne les droits de vote, il faut les donner aux porteurs de parts donc aux

Actionnaires Salariés.... » En fait je pense que c'est un peu biaisé, parce que les associations d'actionnaires en fait elles espèrent que les AS vont leur donner le pouvoir pour voter les résolutions en AG alors que dans le cas de figure actuel, ce sont les syndicats et la direction qui votent sur les résolutions. »

Lorsque le débat existe, il porte généralement sur deux points. Le premier point concerne le fait même que ce soit un Conseil de Surveillance qui porte les voix. Le deuxième point concerne les règles de désignation de ses membres :

« Moi je ne suis pas choqué que ce soit un Conseil de Surveillance qui exerce les droits de vote. A partir du moment où c'est une chose consciente au moment de l'adhésion au dispositif et que de toute manière il faut bien gérer le fonds. Ensuite il y a des décisions qui parfois vont très vite. Par exemple dans le cas de Wanadoo, on avait 10 jours pour prendre une décision. Une opération sur Orange c'était 3 jours. Coordonner les votes de 160 000 personnes en 3 jours, c'est pas de la démocratie c'est de l'anarchie. Donc entre les deux, on peut très bien imaginer que le droit de vote reste au CS, mais que le mode de désignation des membres du CS soit changé. »

L'extrait suivant illustre les deux systèmes classiques de désignation des membres des CS, avec d'un côté une élection par les salariés, et d'un autre une désignation par les Comités d'Entreprise ou les syndicats :

« Alors l'extrême pour moi, en termes de participation, c'est des Membres du Conseil de Surveillance élus par les souscripteurs en raison de une part une voix. L'autre extrême, c'est le CS dont les membres sont nommés par les partenaires sociaux et qui exercent les droits de vote. C'est ce que j'appelle non pas avoir des actionnaires salariés mais des épargnants salariés. On demande de filer du fric... et puis c'est tout! C'est d'autres qui s'occupent de gérer, de contrôler la gestion, et c'est d'autres qui s'occupent d'exercer le pouvoir qui découle de ce pognon qu'on a foutu dans les fonds communs. »

Effectivement, pour que les salariés perçoivent un minimum de droits de participation liés à leur actionnariat, ils devraient au moins élire leurs représentants. Le professionnel ci-dessous estime que de nombreuses entreprises n'organisent pas de telles élections pour des questions de coût et de temps d'organisation :

« La meilleure solution c'est que les CS soient élus par les porteurs de parts. Le problème c'est que souvent c'est trop dur à faire et les boîtes ne le font pas à cause de ça. Il me semble que chez Thalès ils font une élection par exemple. »

Signalons un cas assez particulier mais qui risque de se développer à l'avenir, et qui prévoit que les voix des porteurs de parts de FCP soient exercées par des représentants des associations d'Actionnaires Salariés élus par ces derniers.

« Nous, cela fait plus d'un an qu'on négocie avec la direction. Il faudrait, et chez Thalès ça vient d'être fait, que les représentants des fonds ce soit des représentants des associations et qu'on mette un processus de désignation à l'élection et non pas une désignation simple sans élection. Là les représentants de l'entreprise c'est des représentants de la direction, les autres c'est des syndicats. Alors je pense que pour l'instant ça arrange bien l'entreprise, au moins les salariés n'ont rien à dire,

c'est eux qui décident. Les salariés ne sont pas forcément d'accord pour que ce soit ces gens-là qui portent leurs voix à l'assemblée.»

Pour terminer sur l'analyse des droits à la participation liés à l'actionnariat indirect, nous souhaitions savoir s'il existait une consultation des porteurs de parts de la part des Conseil de Surveillance.

- « Est-ce que le CS consulte les salariés actionnaires pour savoir comment exercer les voix ?
- Vous savez, ce serait un travail énorme pour mettre en place quelque chose comme ça... on a eu 64 000 souscripteurs, on a 100 000 salariés actionnaires... »

Une fois de plus, les problèmes d'organisation ont été évoqués pour expliquer le défaut de consultation des actionnaires salariés. Il est alors difficile d'imaginer que les salariés porteurs de parts aient l'impression d'exercer un quelconque droit à la participation. L'analyse des discours des salariés nous a fourni un éclairage sur leurs attentes et perceptions concernant leurs droits à la participation.

Actionnariat Direct/Indirect : qu'en pensent les salariés ?

Selon les professionnels, les salariés préfèrent tantôt l'un tantôt l'autre des systèmes :

- « Je pense que dans l'ensemble, la majorité des salariés fait plus confiance aux CS pour les représenter dans le cadre du fonds. »
- « Est-ce que vous savez ce qu'en pensent les salariés, que leur vote soit exercé par un CS composé de la manière que l'on a vue ?
- Si je prends le cas de France Télécom, ils s'en moquent. »

« C'est un sujet un petit peu à polémique. Il faut savoir que côté Total, il y a toujours eu le vote collectif, alors que côté Elf il y avait le droit de vote individuel. Donc, quand il s'est agit de faire quelque chose de commun, les salariés d' Elf n'avaient pas tellement envie de perdre leur droit de vote individuel. »

Pour certains, cela dépend de la « culture de l'actionnariat » des salariés : les fonds communs seraient davantage appréciés par les salariés qui ont une culture financière faible :

- « Vous pensez que de la part du salarié il y a une préférence pour le fonds commun par rapport à l'actionnariat direct ?
- L'actionnariat direct n'est pas encore vraiment rentré dans les mœurs. Je crois que c'est surtout ça. Sinon, à part des problèmes d'organisation, des problèmes matériels, je ne vois pas la différence. »
 « Nous on a choisi cette orientation c'est à dire que les voix attachées aux actions qui sont dans les fonds soient exercées par le CS. On a repris cette optique là parce qu'on n'a pas que des salariés financiers chez nous, et donc ils ne comprennent pas forcément. Recevoir tout un tas de papiers sur les assemblées etc... ça ne les intéresse pas forcément. Mais à partir du moment où ils savent que c'est quand même des salariés qui les représentent au niveau des grandes instances, je crois que ça suffit et je n'ai pas eu de manifestations particulières de désapprobation. »

On se retrouve alors dans une situation paradoxale, puisque apparemment certaines entreprises ne mettent pas en place l'actionnariat direct car elles estiment que leurs salariés n'ont pas une culture actionnariale, économique ou entrepreneuriale suffisante, alors que pour certaines l'actionnariat direct est justement un moyen de développer cette culture.

Lorsque nous avons interrogé les salariés, les avis tendaient également à diverger mais dans l'ensemble nous avons pu voir que le thème les intéressait plutôt faiblement. Tout d'abord, les salariés interrogés ne semblaient pas vraiment comprendre les mécanismes sous-jacents de l'actionnariat indirect :

- « Vous savez qui sont les personnes qui exercent ces droits de vote?
- J'avoue que... c'est le Crédit Lyonnais qui gère... mais qui... le nom du responsable je ne sais pas...
- Mais qui sont ces gens-là?
- A mon avis c'est le gérant du fonds qui est délégué par le Crédit Lyonnais, puisqu'on a confié ça au Crédit Lyonnais, c'est lui qui gère mais je ne connais pas le nom de ce gérant, le responsable de se fonds-la. » (Salarié de France Télécom).
- « Vous pensez quoi de la composition des Conseils de Surveillance qui exercent les votes des actionnaires salariés ?
- À partir du moment où les objectifs des syndicats c'est de défendre les salariés, que les objectifs de la direction c'est de faciliter... le poids de la direction sur la gestion de l'entreprise est sans doute un peu dominant dans le Conseil de Surveillance, mais pourquoi pas.» (Salarié de France Télécom).

Concernant l'actionnariat direct, nous avons pu constater que certains n'ont même pas conscience de l'existence du droit de vote, alors que pour d'autres, il s'agit de quelque chose qui existe mais qui ne les concernait pas. Ils pensent d'ailleurs que leurs collègues ne votent pas non plus. L'extrait suivant est très emblématique : le salarié a des actions, mais lorsqu'on lui parle de droits de vote, il est plutôt surpris :

- « Et vous avez un droit de vote avec vos actions... vous votez ?
- Un droit de vote pour ? Qu'est-ce que vous voulez dire ?
- Beh vous êtes actionnaire...
- Ah oui d'accord... non moi je ne vote pas. » (Salarié de Lafarge).

Le deuxième extrait illustre la croyance selon laquelle le droit existe, mais qu'il ne concerne pas les salariés de premier niveau. Il montre également la mauvaise compréhension des mécanismes de l'AS. Le salarié de l'extrait suivant pense par exemple qu'il faille aller à Paris pour voter :

- « Et au niveau du droit de vote?
- (Rires) moi je ne vote jamais. Je ne pense pas qu'il y en ait qui le fassent ici, je ne sais pas mais...
- Et pourquoi vous ne votez pas?
- (Rires), beh d'abord parce qu'il faut se déplacer il faut aller à Paris...

- Vous ne pouvez pas voter par correspondance?
- Je pense que si mais bon... c'est un discours que personne ne fait... je ne sais pas mais... » (Salarié de Lafarge).

Cet autre salarié de Lafarge explique qu'il ne vote pas parce qu'il ne veut pas boursicoter... à l'évidence, il ne comprend par ce qu'est son droit de vote.

- « Ca marche comment le droit de vote ?
- Oui on reçoit des dossiers, ils nous avertissent que c'est comme ça...
- Et vous, vous devez voter?
- Non moi j'ai jamais voté pour une action ou quoi que ce soit (...) je ne boursicote pas. J'en connais trop qui ont plongé pour dire... pour rentrer là-dedans. » (Salarié de Lafarge).

Le dernier extrait ci-dessous concerne un salarié d'un niveau hiérarchique supérieur et qui travaille dans une banque. Il fait également preuve d'un désintérêt pour le vote mais il justifie cela par le fait qu'il n'a pas le temps de lire tous les documents explicatifs:

- « Oui je reçois des documents qui m'informent d'un droit de vote et en plus on me dit que si je ne peux pas me rendre sur place etc... je peux faire valoir mes droits en désignant d'autres personnes etc...j'ai les noms des participants, je reçois ça chez moi en fait, directement au domicile. Mais bon comme je vous dis, en général je ne ramène pas ça au boulot et je passe très très vite.
- Donc vous, tout le côté élections, participation... ça ne vous intéresse pas ?
- Non. » (Salarié BNP-Paribas).

Les témoignages récoltés, tendent à montrer que les salariés ne se sentent pas très concernés par les personnes qui exercent les droits de votes correspondant à leurs parts de FCP. D'ailleurs, la plupart du temps ils ne connaissent pas le système de représentation des voix liées à leurs parts de FCPE. L'intérêt ne semble pas être supérieur pour le vote direct. Nous pensons que l'attitude des salariés dépend de l'importance accordée à l'AS par l'entreprise et qui se répercute sur ces derniers. Les salariés que nous avons interrogés n'accordaient manifestement pas une grande importance à ces questions certainement à cause de l'attitude de l'entreprise, qui ne transmet pas cet intérêt aux salariés.

Le Cas des Filiales Internationales.

Les grands groupes multinationaux voient en général croître leur part de salariés qui se trouvent dans des filiales ou établissements situés dans des pays tiers de celui du siège social. Il est alors important de se demander si et dans quelle mesure, les salariés de ces pays tiers ont les mêmes droits à la participation que les salariés du pays de la maison mère. Il est difficile de répondre à cette question car pour des raisons juridiques, les offres d'AS ne sont pas homogènes. Nous avons pu récolter un exemple d'entreprise qui offre de l'actionnariat indirect dans la plupart de ses filiales. Dans ce cas, il n'y a pas un Conseil de Surveillance

unique pour l'ensemble de l'entreprise, ni un CS pour chaque fonds de chaque pays, mais un CS pour le pays du siège social, et un pour l'ensemble des filiales internationales. La question que nous nous sommes posé est de savoir si les deux se concertaient afin de s'accorder sur une position commune au moment du port des votes. Il semblerait que la coordination ne soit pas toujours parfaite entre les CS :

- « Pour désigner le Conseil de Surveillance à l'international, on a usé des trois méthodes décrites par les textes français c'est à dire désignation par élection, désignation par les organisations syndicales représentatives ou par les Comités d'Entreprise. Selon les pays, on a pris une méthode ou une autre.
- Et les deux conseils se mettent d'accord pour les décisions ?
- Non pas trop, d'abord ils ne se réunissent pas en même temps, en plus dans le Conseil International, la langue de travail c'est l'anglais, alors que dans l'autre c'est le français, ils se réunissent séparément. La seule chose c'est que les deux présidents se connaissent quoi. »

L'extrait ci-dessous semble confirmer l'une de nos hypothèses précédentes. Il semblerait possible d'impliquer les salariés davantage dans une consultation et une prise de décision plus directe. Cependant, l'AS ne semble pas en général être une priorité pour les entreprises, qui acceptent rarement d'investir du temps et de l'argent dans l'organisation de consultations démocratiques de actionnaires salariés :

« Un autre sujet c'est les multinationales. Certains disent qu'ils ne savent pas comment faire pour nommer un actionnaire salarié sachant qu'il y en a dans le monde entier. En fait il y a toujours la possibilité de faire des systèmes par correspondance avec des systèmes à étages. Il suffit qu'il y ait un représentant par pays... qu'ils viennent se rassembler que ce soit par télécommunication ou par d'autres systèmes. Ils ont chacun un poids de vote et peuvent très bien élire celui qui les représentera comme administrateur. C'est un faux problème ce n'est qu'un problème d'organisation et si on en a envie on peut y arriver. »

Le Rôle des Associations d'Actionnaires Salariés.

« A la question : « l'actionnaire salarié peut-il exercer un droit quelconque ? » la réponse est « oui s'il est capable de se regrouper ». Le regroupement sous forme d'association lui permet d'être un véritable Actionnaire Salarié. Sinon, c'est un simple actionnaire individuel. Avec une association, il a un véritable pouvoir. »

Lorsqu'il en existe au sein des entreprises, les associations d'actionnaires salariés peuvent jouer un rôle dans la gouvernance d'entreprise. Celui-ci peut être direct mais aussi indirect. Nous avons pu récolter des anecdotes de cas où une association a pu réellement peser de manière déterminante sur une décision importante de l'entreprise. Mais l'association peut également représenter un contrepouvoir continu qui peut renfoncer la prise en compte par la direction des intérêts des actionnaires salariés.

« - Pour revenir aux associations d'AS, quel est leur objectif, leur objet ? Puisque le vote est exercé par le CS...

- Il n'y a pas que le vote! Il y a d'autres possibilités d'action et qui peuvent être aussi efficaces que le vote. Le jour où quelqu'un lève le doigt dans une AG en disant : « Je suis le président de telle association, Mr le Président, vous avez fait telle ou telle bêtise »... Ca, devant toute la presse et les autres actionnaires, ça fait un sacré effet. Ca peut être très efficace. L'association ça permet de rassembler les idées, des informations, d'avoir éventuellement les conseils de gens compétents. »

« Je sais que sur l'opération d'intégration de Wanadoo par exemple, l'association a eu un poids important. Parce qu'en clair, selon la position qu'on prenait, l'opération se faisait ou pas. Donc il a fallu discuter sérieusement pour que la balance penche dans un sens ou dans l'autre. »

Les extraits ci-dessus montrent que les associations peuvent non seulement jouer un rôle de contrepouvoir lors des assemblées générales en demandant par exemple des explications aux dirigeants, mais elles peuvent également dans certains cas avoir un impact déterminant sur des décisions aussi stratégiques qu'une acquisition. Plus particulièrement, selon le témoignage ci-dessous d'un président d'association, ces dernières ont une relation privilégiée avec les directions d'entreprises. Elles auraient une neutralité qui leur permettrait à la différence d'autres entités comme les syndicats, d'avoir des dialogues constructifs avec le management:

« Le fait pour un groupement d'actionnaires salariés d'aller voir les dirigeants de l'entreprise, par exemple le directeur stratégique, d'être reçu et de discuter avec ce dirigeant sur l'entreprise, pour moi c'est du gouvernement d'entreprise, c'est important. Une association qui demande un rendez-vous est très bien reçue. D'ailleurs parfois, les dirigeants viennent plancher devant les associations pour raconter des choses. Il n'y a pas de conflits potentiels parce qu'effectivement il n'y a pas d'idées préconçues, pas d'objectifs derrière. Une association est libre comme l'air. Et cette liberté, cette absence de contraintes externes, de doctrine, d'objectifs particuliers, de combats pour éviter des licenciements etc... fait qu'elle est reçue très facilement et très largement en interne. Et bien ça c'est du gouvernement d'entreprise. Et je dirai mieux, cette association est très bien reçue à l'extérieur aussi. Très souvent, j'ai été témoin d'associations qui disaient : « dites donc, ca ne va pas du tout, vous avez fait des conneries, pourquoi vous avez fait ça etc... ». De l'autre côté le dirigeant, au lieu de prendre la mouche, il raconte ce qu'il a fait et pourquoi il l'a fait. Il n'est pas en face de gens qui hiérarchiquement sont en dessous ou au dessus, il est en face d'une association dans laquelle il y a des directeurs, des employés ou des cadres moyens. Donc c'est un peu différent. J'idéalise un petit peu mais de manière générale, l'association est le lieu idéal dans lequel on peut faire du gouvernement d'entreprise. »

Nous avons récolté des informations assez divergentes concernant l'efficacité des associations d'actionnaires salariés. Bien évidemment selon les cas, elles ont certainement des efficacités plus ou moins importantes. Il nous a semblé tout de même que si efficacité il y avait, elle était surtout au niveau global. Nous avons vu que le « salarié lambda » de diverses entreprises ne connaissait parfois même pas l'existence de l'association. Celles-ci ont certainement d'importants progrès à réaliser auprès des salariés actionnaires pour les impliquer avec elle dans la prise de décision de l'entreprise. Certaines essayent de récolter des mandats pour exercer les droits de vote individuels mais est-ce que les salariés sont consultés concernant les positions de l'association au moment d'exercer les votes ? Ce n'est en effet qu'à ce moment là

que chaque salarié pourra éventuellement ressentir qu'il exerce un pouvoir à travers son actionnariat.

L'Administrateur Représentant les Actionnaires Salariés.

La loi de 2001 stipule que « Lorsque le rapport présenté par le conseil d'administration lors de l'Assemblée Générale (...) établit que les actions détenues par le personnel de la société ainsi que par le personnel de sociétés qui lui sont liées (...) représentent plus de 3 % du capital social de la société, un ou plusieurs administrateurs doivent être nommés par l'assemblée générale des actionnaires sur proposition des actionnaires salariés (...) dans des conditions fixées par décret. Ces administrateurs doivent être nommés parmi les salariés actionnaires ou, le cas échéant, parmi les salariés membres du conseil de surveillance d'un fonds commun de placement d'entreprise détenant des actions de la société. » Malheureusement, les décrets d'application de la loi n'ont jamais été pris par le gouvernement. Certaines entreprises ont alors décidé de ne pas nommer d'administrateurs :

« Il y a une obligation légale pour les sociétés dont plus de 3% du capital est détenu par les salariés, d'avoir une représentation au Conseil d'Administration, mais la Société Générale nous a démontré qu'ils ont réussi à déroger au principe. »

« Maintenant à un autre niveau, et à un autre extrême aussi, dans quelques entreprises françaises il y a une représentation des actionnaires salariés dans les conseils d'administration, notamment chez Renault. »

Nous n'avons pas pu récolter davantage d'informations sur les administrateurs représentant les actionnaires salariés. Nous avons par contre trouvé le témoignage suivant de Pierre Alanche, qui exerce cette fonction au sein de Renault, et qui fait part de son expérience dans « Cadres CFDT » de 2002 :

« L'administrateur représentant les salariés actionnaires est donc aujourd'hui placé dans une situation complexe, s'il veut être autre chose qu'un pot de fleur au CA ou le porte serviette du PDG dans les colloques sur l'AS. Il lui faut trouver ses marques et repenser sa mission : il n'est plus face à la seule direction générale, face à son employeur, il est au côté d'autres administrateurs représentant comme lui des actionnaires, mais qui eux ne sont pas salariés. L'administrateur salarié est le patron du PDG. A l'un de mes interlocuteurs, qui me conseillait sur l'attitude qu'il serait bien que j'adopte, j'ai fait une réponse qui a radicalement mis fin au débat : «vous vous trompez de casting : je ne suis pas un responsable syndical qui vient discuter avec un DRH, je suis le patron de Louis Schweitzer». Pour un salarié, fût-il cadre et peut-être même à plus forte raison s'il est cadre, se mettre dans les habits du patron de son patron n'est pas chose simple. Il y a déjà parfois désordre avec sa propre organisation syndicale : l'administrateur est vu plus comme un super délégué, dernier recours quand tout a échoué, alors que les sujets en question ne sont même pas du ressort du CA. Il peut y avoir désordre avec sa propre hiérarchie : quel est cet énergumène qui a un accès mensuel au PDG ? De quoi parle-t-il ? Ne va-t-il pas la court-circuiter ? Situation délicate où je suis le chef de Schweitzer, mais où je reste le subordonné de mon chef. Je connais quelques exemples douloureux de telles

expériences. Il peut y avoir désordre dans ma tête : quelle est la part réellement confidentielle des informations dont la divulgation déboucherait sur un délit d'initié ? - Quelle est la part qu'il faut mettre en débat sans quoi l'administrateur ne joue pas son rôle de représentant des actionnaires ? Comment être participant loyal à l'institution CA, il ne peut y avoir de progrès du travail de l'équipe CA sans confiance réciproque ? - Comment être représentant loyal de salariés actionnaires qui ont des intérêts particuliers et comment rester porteur des valeurs syndicales ? - Comment rester membre actif de la vie syndicale ? Entre toutes ces contradictions, comment être administrateur salarié sans être schizophrène ? »

A notre connaissance, quels que soient les pouvoirs réels des administrateurs représentants des actionnaires salariés, il n'existe pas de système de consultation de ces derniers. L'exception est représentée peut-être par Christian Magne, administrateur chez Air France, qui a crée un site web par lequel il informe et répond aux questions des actionnaires salariés de l'entreprise. Néanmoins, il ne nous semble pas que l'activité de l'administrateur soit de nature à développer chez les salariés, un sentiment de participation à la décision.

Conclusion : Participation Perçue et Désirée par les Salariés.

Nous avons soulevé à plusieurs reprises l'importance de l'implication individuelle des salariés dans le processus décisionnel. En effet, la participation à la prise de décision n'est efficace en termes attitudinaux que si les salariés ont conscience de disposer de ce droit. Les entretiens réalisés auprès d'actionnaires salariés semblent montrer que généralement ils n'ont pas le sentiment d'avoir un quelconque droit à la participation :

« Mais même si je votais contre... quel poids j'ai ? J'ai aucun poids. Ce n'est pas mes actions qui font la valeur de cette société. Il y a des gens bien plus importants que moi. Quand je vois le président, il en a 15 000 ou je ne sais plus combien, lui il a un poids. Mais moi je n'ai pas de poids.» (Salarié de Lafarge).

« J'ai l'impression que le droit de vote des salariés est un peu comme le droit de vote des petits porteurs en bourse, c'est très peu utilisé. Il y a des représentants, on vote plus ou moins pour des représentants salariés, mais j'ai l'impression que le salarié n'est pas très mobilisé dans la gestion de son entreprise au sein du conseil d'administration etc. il y a un représentant mais bon... » (Salarié de France Télécom).

Dans l'ensemble, les entretiens réalisés auprès des salariés semblent montrer qu'ils n'ont pas l'impression d'exercer la moindre participation à la décision. Souhaiteraient-ils par contre pouvoir exercer un tel pouvoir ? Nous avons vu que les salariés interrogés ne semblaient pas accorder une grande importance aux droits à la participation existants. Il serait alors étonnant qu'ils émettent le souhait de pouvoir participer davantage. Nous avons eu deux cas de figure parmi les salariés interrogés : certains aimeraient que les processus liés à l'AS soient plus

démocratiques, alors que pour d'autres les salariés n'ont pas à participer, « il y a des gens payés pour décider » :

- « Et vous aimeriez qu'on vous demande davantage votre avis en tant qu'actionnaire ?
- Non pas forcément, non.» (Salarié de Lafarge).
- « Ou'est-ce qu'on pourrait faire pour mobilier davantage les actionnaires salariés ?
- Je pense qu'un vote par Internet ou par intranet serait peut-être un moyen de mobiliser tout le monde sur des décisions proposées par le Conseil d'Administration par les dirigeants du moins... on pourrait imaginer ce type de fonctionnement... Surtout que tout le monde est connecté, même les techniciens.
- et pourquoi ce n'est pas fait?
- Je pense que les représentants des salariés n'ont pas encore la logistique pour le faire, l'autorisation de l'entreprise pour le faire... Il faut qu'ils mettent en place un système et bon... est-ce qu'ils ont intérêt à le faire? (Salarié de France Télécom)

Dans la suite de ce travail, nous verrons que les valeurs culturelles peuvent être une explication des différentes d'attitudes vis-à-vis de la participation à la décision.

Conclusion du point 1.1.

Nous souhaitions analyser l'état des sources des effets attitudinaux de l'AS dans le contexte des grands groupes multinationaux en nous basant sur les trois modèles de satisfaction de Klein (1987). Au niveau du modèle intrinsèque, il semblerait que le seul indicateur qui puisse être pertinent soit la part relative de capital détenue collectivement par les salariés. Il s'agit en effet du paramètre qui a un impact pratique important, c'est à dire un poids à l'assemblée générale des actionnaires. Une précision doit tout de même être apportée, c'est à dire que le pourcentage de capital détenu par les salariés aura un impact d'autant plus important que ces derniers ont la capacité de se regrouper. Nous verrons également dans la suite, que l'importance de l'AS peut peser dans l'attitude de la direction vis-à-vis des actionnaires salariés.

Concernant le modèle extrinsèque, nous avons vu que l'AS était souvent perçu par les salariés d'un point de vue purement financier et que dans cette optique nous pouvions nous attendre à des effets attitudinaux positifs. Au niveau du modèle instrumental, l'AS semble apporter aux salariés un « bundle » de sources d'information que les salariés d'entreprises dans lesquelles il n'y a pas d'AS ne reçoivent certainement pas. Au niveau de la participation à la prise de décision, l'AS n'offre pas de droits à la prise de décisions locales, mais peut permettre aux salariés actionnaires de peser sur les décisions globales. Ceci semble être limité au cas où les actionnaires salariés sont regroupés et peuvent ainsi peser collectivement de manière directe par le biais des droits de vote et indirectement par le « lobbying » de leurs représentants.

Ayant fait le point sur les sources potentielles des effets attitudinaux de l'AS, nous allons voir maintenant quels ont été les attitudes et les comportements qui ont été mentionnés dans les entretiens comme étant des conséquences potentielles de l'AS.

1.2. Les Attitudes et Comportements Mentionnés

Nous avons vu qu'il existe tout un corpus de littérature qui a étudié les effets de l'AS sur les attitudes et les comportements des salariés au travail. Nous souhaitions savoir, à partir des entretiens réalisés, quels étaient les concepts que les acteurs évoquaient spontanément comme conséquences de l'AS. Dans l'ensemble, nous retrouvons les principales variables utilisées dans la littérature, à l'exception de la satisfaction au travail qui n'a jamais été mentionnée directement dans les discours des acteurs. Nous expliquons cela d'abord par le fait que dans les colloques ou dans les articles de presse, l'AS est surtout présenté comme un outil permettant de développer la motivation et le sentiment d'appartenance : ce sont donc les deux attitudes qui viennent tout de suite à l'esprit des individus. La deuxième raison à notre sens, vient du fait que la satisfaction au travail est davantage associée aux conditions de travail et au type même de travail réalisé. La relation avec l'AS peut paraître plus éloignée de prime abord qu'avec la motivation ou l'implication.

L'Attitude vis-à-vis du Plan d'Actionnariat.

« De fait c'est une réalité on le constate, les salariés sont plutôt pour le fait de bénéficier de l'AS, et aux meilleures conditions que sur le marché voilà. »

« Moi personnellement l'AS est un truc qui m'a plu dès le départ et j'ai participé depuis toujours à chaque fois qu'on nous a proposé un plan... » (Salarié de Lafarge)

La satisfaction vis-à-vis de l'AS est une variable que l'on retrouve souvent dans les modèles quantitatifs des effets attitudinaux de l'AS. Il s'agit souvent d'une variable modératrice entre les éléments de l'offre d'actionnariat et des variables dépendantes telles que l'implication ou la satisfaction au travail : les salariés apprécient le fait qu'il y ait un plan d'actionnariat dans leur entreprise, ce qui joue favorablement sur leur satisfaction et leur implication. Etant donné que nous avons décidé de ne pas l'inclure dans notre modèle de recherche, nous ne nous attardons pas davantage sur ce concept.

L'Implication Organisationnelle.

« Avec l'AS, les personnes se sentent beaucoup plus engagées, ou engagées d'une manière différente vis-à-vis de l'entreprise. »

« Si on se sent un peu plus concerné, un peu plus impliqué, parce que justement on est propriétaire d'une partie du capital de l'entreprise, on peut considérer qu'on va travailler mieux, on va être plus partie prenante dans la bonne marche de l'entreprise, et donc dans ses bons résultats. »

En général, et conformément à ce que l'on retrouve dans la littérature, nos interlocuteurs rapprochent l'AS surtout de l'implication affective. Il est intéressant de voir que l'on retrouve plusieurs idées reprises dans l'échelle de mesure de Meyer et Allen (1997, p.96), comme l'attachement ou le sentiment d'appartenance. La facette calculée de l'implication organisationnelle a également été évoquée, ce qui n'est pas le cas de la normative.

L'Implication Affective.

Dans la grande majorité des cas, l'AS est considéré comme un moyen de développer un sentiment d'appartenance commun aux salariés d'un même groupe. Deux cas de figures sont suggérés : d'un côté il s'agit des cas de fusions comme avec le rapprochement entre le Crédit Agricole et le Crédit Lyonnais, et d'un autre, nous avons le cas de conglomérats comme Suez dans lesquels on trouve une multitude d'entités de tailles et d'activités différentes, éparpillées aux quatre coins du monde, et qui ont été rachetées par le groupe. Dans ce contexte, et notamment dans des pays et des métiers où la main d'oeuvre est très peu éduquée et parfois très pauvre, l'AS est considéré comme un moyen de faire en sorte que les salariés développent un sentiment d'appartenance vis-à-vis du groupe auquel ils appartiennent.

Les deux extraits suivants illustrent parfaitement cette idée :

« Imaginez un gars qui habite dans une Favela, qui a cinq ou six gosses, qui ne gagne pas beaucoup d'argent, qui est très loin de l'aspect capitaliste que l'on peut avoir ici et à qui on dit : « tu vois, tu appartiens à ça en fait, tu es un des acteurs de ce groupe européen qui est un groupe mondial et qui fait une grande opération d'AS, qui propose autant à toi qui est un petit salarié au Brésil, qui es loin de ça, qu' à celui qui est au siège à Paris. » Donc c'est le moyen de dire : voilà dans cette opération on parle du groupe, on a un discours fédérateur, on dit « vous faites partie de ce groupe, vous apportez une valeur à ce groupe, et pour que vous puissiez en bénéficier, on vous propose de la partager ».

« Alors il y a une autre chose qui est très importante pour nous, c'est le caractère international. Quand je vous dis qu'il y a 60 000 salariés auxquels on proposera de participer, ils sont dans 52 pays. (...) Pour nous l'AS c'est un bon moyen d'intégrer les salariés au moment où ils rentrent dans le groupe. Pour vous expliquer un peu, le groupe Lafarge a doublé de taille il y a 5 ans, puis a redoublé de taille encore. A chaque fois, après ces acquisitions qui étaient des acquisitions majeures du groupe, on a lancé un plan d'actionnariat salarié. C'était pour dire aux salariés qu'on venait de racheter leur

société, « maintenant vous faites partie du groupe Lafarge », maintenant on vous propose d'en faire vraiment partie en participant au capital. Et en termes d'intégration ça a été très très efficace »

Il existe un certain consensus auprès des professionnels quant aux vertus fédératrices de l'AS. En ce qui concerne les salariés, nous avons récolté un témoignage d'une personne qui reste plutôt sceptique concernant cette idée et qui pense d'ailleurs que ce n'est pas le but des entreprises :

- « Vous parliez de fédérer, donc à votre avis, les actions ça pourrait permettre à des gens venus de boîtes différentes de se rapprocher ?
- Ouais... mais bon là on est un peu loin quand même. C'est très difficile lors d'une fusion, que l+1 ça ne fasse pas 2. C'est extrêmement difficile. Je crois que ça a été très bien réussi ici, mais je crois que c'est très difficile. Alors est-ce que l'actionnariat ça peut être un moyen de faciliter ce genre de rapprochement? Ouais, mais à mon avis là on est très loin. A mon avis c'est pas le but. Ou alors que je me trompe mais à mon avis c'est pas le but. » (Salarié de BNP-Paris).

L'Implication Calculée.

Le concept d'implication calculée n'est apparu qu'une seule fois dans les discours :

« C'est pas l'actionnariat qui va vous faire mieux travailler, mais quelque part vous êtes quand même très sensibilisé. Et en cas de départ vous l'êtes aussi. Si je quitte l'entreprise, est-ce que je vais avoir une société qui me nourrit aussi bien ? »

Il semble étonnant que ce point n'ait pas été évoqué davantage par nos interlocuteurs. En effet, en général, les éléments d'ordre extrinsèque sont les plus saillants dans les discours. Une explication possible, pourrait être que les salariés n'y pensent qu'au moment où ils ont le choix entre rester dans l'entreprise ou aller dans une autre. Etant donné qu'en France le marché du travail est peu dynamique, nous pouvons imaginer que ce cas de figure se pose très rarement et surtout pour des salariés très spécialisés ou appartenant au top management. Concernant les professionnels, ils essayent peut-être de mettre en avant l'implication affective, car il s'agit d'une « bonne » raison pour les salariés de vouloir rester dans leur entreprise, plutôt que l'implication calculée qui est peut-être considérée comme moins noble (Kuvaas, 2003, p.4).

La Motivation.

Le concept de motivation a été très souvent rapproché de la motivation dans les témoignages récoltés. Il existe cependant un désaccord sur les vertus motivationnelles de l'AS. L'idée qui est généralement évoquée par les « sceptiques » est que les salariés ne perçoivent pas de lien entre leur travail et les résultats financiers liés à leur actionnariat, ce qui n'est pas le cas de

l'intéressement qui est calculé le plus souvent sur la base de critères de performance plus locaux et qui est davantage lié à la qualité du travail du personnel comme par exemple la productivité d'une unité de production. Dans le cas de l'AS, les salariés ont tendance à trouver que le cours de bourse dépend trop de facteurs exogènes. L'idée selon laquelle l'AS est mis en place pour motiver les salariés, ne fait donc pas l'unanimité auprès des professionnels.

Pour certains la relation AS-motivation est « naturelle » :

« Le fait de travailler et d'être actionnaire d'une boutique qui fonctionne bien, je ne vois pas comment ça pourrait ne pas motiver les gens. C'est naturel je crois. »

Cependant, le professionnel suivant, précise que si les résultats de l'entreprise ne sont pas bons, alors l'AS peut avoir un effet de démotivation des salariés.

« Si la boutique ne marche pas bien, les gens peuvent peut-être se poser la question de savoir pourquoi et ça peut devenir démotivant. »

Cette remarque est particulièrement intéressante, car dans les débats sur les effets attitudinaux de l'AS, on parle le plus souvent d'effets positifs et très rarement d'effets négatifs.

Certains professionnels, ne sont en revanche pas d'accord sur les vertus de l'AS pour motiver les salariés :

« (...) la participation n'est pas faite pour motiver les salariés, elle est faite dans un soucis d'équité (...) Ce qui motive les salariés (...) c'est l'intéressement c'est tout. (...). L'intéressement on comprend puisque c'est fait pour titiller, pour exciter, pour motiver, inciter les travailleurs à bosser beaucoup plus. »

On retrouve ici le raisonnement concernant la faible relation entre le travail de chacun et les gains financiers liés à l'actionnariat.

En ce qui concerne les salariés, nous avons deux cas de figure. Certains estiment que l'AS a un pouvoir motivant sur les salariés :

« Oui c'est motivant, c'est le but de l'action quoi. » (Salarié de Lafarge).

« Et à mon avis, quand une entreprise intéresse ses salariés aux résultats, ça peut être aussi un élément de motivation. » (Salarié de BNP-Paribas).

Pour d'autres, il s'agit d'un objectif des entreprises mais cela n'est pas efficace.

« L'AS, c'est fait pour intéresser les salariés, pour qu'ils soient un peu plus motivés pour leur travail, pour qu'ils s'y intéressent un peu plus quoi... mais je ne pense pas que ça ait une influence. Comme je vous dis, les actions il faut y penser tous les jours, il faut regarder... » (Salarié de Lafarge).

«Beh je pense que l'AS c'est en partie pour motiver le personnel, mais je ne pense pas que le personnel ce soit bien ancré dans sa tête. Moi qui suis à un poste je dirais assez élevé, vous voyez je ne le pense pas, je n'arrive pas à me fondre dans cet esprit là. Je pense que les ouvriers c'est un peu la même chose. » (Salarié de Lafarge).

Dans l'ensemble, les entretiens réalisés semblent suggérer que l'idée d'une relation entre l'AS et la motivation ne se vérifie pas dans le contexte de la grande entreprise, à cause d'un important éloignement entre le travail des individus et la valeur financière de leur actionnariat. Ceci est conforme aux théories de la motivation que nous avons vues dans le Chapitre 1. Pour ceux qui soutiennent l'idée d'une relation entre AS et motivation, il nous semble qu'elle émerge par transposition avec deux autres situations distinctes. La première concerne la coopérative de travail dans laquelle, effectivement, la relation entre les salariés et la valeur de leurs parts de l'entreprise peut être importante. La deuxième situation concerne les primes d'intéressement qui peuvent être calculées par rapports à des indicateurs sur lesquels les salariés peuvent avoir un impact direct. Un amalgame se crée sans doute dans l'esprit de certains individus.

Le Sentiment de Propriété.

Dans les entretiens réalisés, certains professionnels mettent en avant le sentiment de propriété comme conséquence de l'AS :

« L'AS a un coût évident mais il a un intérêt par exemple dans le cas des privatisations. Alors je vais peut-être pousser le bouchon un peu loin, mais c'est dire à des gens qui sont attachés au fait que l'entreprise soit publique, que certes elle ne le sera plus mais elle sera un petit peu à eux. Donc c'est une façon pour l'entreprise de contrebalancer le coût social ou de payer la paix sociale pendant ce changement de statut. »

« Je pense que le salarié se sentira d'autant plus impliqué dans l'entreprise, que c'est un peu, même si c'est très petit, c'est un peu son entreprise. »

« L'effet de l'AS, c'est pas déterminant mais c'est significatif. Les gens se sentent un peu plus chez eux, ils sont co-propriétaires. »

De même que pour la motivation, il nous semble difficile dans la grande entreprise, d'imaginer que l'AS puisse développer ce genre de sentiment :

« Le sentiment de propriété, ça peut marcher pour une toute petite entreprise, mais dès que l'entreprise est grande je ne crois pas. Moi j'ai des actions de Thalès mais je ne me sens pas propriétaire de Thalès... ni même d'un mur, d'une cheminée... puis je me contrefous d'être propriétaire, ça ne m'intéresse pas du tout. Dans une toute petite entreprise où effectivement on est dix personnes, on peut effectivement se dire qu'on a chacun 10% de l'entreprise, on commence à sentir la propriété, mais dès que c'est une grosse entreprise... je n'y crois pas du tout. »

Comme pour la motivation, nous pensons que les professionnels qui évoquent le sentiment de propriété réalisent une transposition du cas des petites entreprises détenues majoritairement par les salariés. Les salariés interrogés n'ont d'ailleurs jamais évoqué un quelconque sentiment de propriété vis-à-vis de leur entreprise.

L'Intention de Quitter l'Entreprise.

« Je pense qu'il y a deux raisons pour lesquelles les entreprises font de l'AS. D'abord ça fidélise ton personnel. Ce qui aujourd'hui distingue une entreprise d'une autre c'est le capital humain. Ce capital humain, surtout dans les grands groupes, est extrêmement mobile. Quelle est aujourd'hui la réaction face à cette mobilité? C'est fidéliser. Comment veux-tu fidéliser? En faisant participer. Donc en étant partie prenante, et d'ailleurs plus dans le middle management que dans le travailleur de base. C'est là où effectivement cette fidélisation a un impact. L'AS c'est donc peut-être cher, mais moins cher que de perdre des salariés, avec en plus quelquefois le risque que les salariés aillent chez les concurrents. »

« Il dipendente, secondo le teorie più illuminate, deve essere fidelizzato alla propria azienda. Allora l'azionariato è uno degli elementi fondamentali di fidelizzazione. »

(Le salarié, selon les théories les plus illuminées, doit être fidélisé. Alors l'AS est l'un des éléments fondamentaux de la fidélisation.)

« Alors vous me direz qu'on pourrait leur donner des primes, ça nous coûterait beaucoup moins cher. Mais le leur donner à travers des titres, ça permet d'avoir une sorte de rétention de personnel, les fidéliser un petit peu. »

Ces extraits d'entretiens illustrent bien la relation tantôt implicite, tantôt explicite chez les interlocuteurs, entre l'AS et la fidélisation des salariés. On peut alors se demander par quel moyen se réalise cette fidélisation. L'extrait précédent montrait bien que l'AS est considéré comme ayant des vertus de fidélisation plus importantes que de simples primes. La source de fidélisation ne réside pas dans la crainte de perdre la valeur de ses actions puisque le salarié qui désire quitter son entreprise, a le plus souvent le choix entre garder ses actions ou les débloquer de manière anticipée. Les extraits suivants vont apporter un éclairage sur les mécanismes par lesquels l'AS permet de fidéliser les salariés.

« (l'AS) bien évidemment, c'est un moyen de fidéliser les salariés qui sont associés au quotidien par la relation travail/rémunération qui est la relation classique du salarié par rapport à son entreprise, soit par le biais de choix volontaires, individuels et responsables de nos salariés, on accroît la fidélité puisqu'ils sont associés directement, financièrement, au développement de l'entreprise par le biais de l'action. »

La première raison évoquée est d'ordre financier : l'AS fidéliserait les salariés en les associant financièrement au développement de leur entreprise. Le raisonnement du salarié serait alors de se dire « si je pars de l'entreprise, je vais perdre le bénéfice de la participation aux

opérations d'AS futures, des dividendes et de l'évolution future des actions que je détiens actuellement (dans les cas où le salarié qui quitte son entreprise est contraint de vendre ses actions) ». L'idée suggérée ici est que l'AS aurait un effet positif sur l'implication organisationnelle calculée au sens de Meyer et Allen (1991, p.67).

« C'est aussi, je dirais, la récompense d'un attachement du salarié à son entreprise. C'est une certaine fidélisation. (...) (Le salarié) se sentira d'autant plus impliqué dans l'entreprise, que c'est un peu, même si c'est très petit, c'est un peu son entreprise. Au même titre qu'un actionnaire individuel normal qui n'est pas salarié, il y a une relation très forte à travers ça. L'actionnaire fidèle va garder dans le temps une relation très personnelle avec l'entreprise. Et c'est particulièrement vrai dans notre entreprise. »

Dans ce dernier extrait, la personne évoque des raisons de type affectif pour expliquer le phénomène de fidélisation des salariés par l'AS. L'attachement du salarié pour son entreprise concerne l'implication affective de Meyer et Allen (1991, p.67). Il est également fait référence dans cet extrait au sentiment de propriété pour expliquer la fidélisation des salariés.

L'AS a enfin été associé à deux types de comportements des salariés que nous avons simplement suggéré dans le Chapitre 1 sans les approfondir : il s'agit de l'absentéisme et des comportements citoyens.

L'Absentéisme.

Nous avons pu collecter deux témoignages suggérant une relation entre AS et absentéisme :

« Prenez à Auchan par exemple, c'est merveilleux, c'est une énorme entreprise, c'est pas coté en bourse, et quand on voit les salariés d'Auchan c'est une famille. Ils bossent et sont extrêmement intéressés par leur actionnariat, (...) et bien là effectivement je pense qu'il y a moins d'absentéisme... »

« L'effet de l'AS ça se retrouve dans le cours de bourse de l'entreprise qui, non seulement marche mieux, puisqu'il y a accroissement de la responsabilité et de la motivation, baisse significative de l'absentéisme dans l'entreprise... »

Comme le suggèrent les deux extraits ci-dessus, si l'AS a un effet négatif sur l'absentéisme, il ne s'agit à l'évidence pas d'un effet direct, mais plutôt d'un effet indirect à travers la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Ceci est conforme aux résultats des études empiriques existantes.

Un Comportement Citoyen.

L'idée selon laquelle l'AS développerait chez les salariés un comportement civique, suscite un faible consensus dans les entretiens réalisés. Pour certains, les salariés devenus actionnaires tendraient à faire des économies de ressources, alors que pour d'autres ce genre de comportements n'existeraient pas, notamment à cause de la perception de la part des salariés du caractère aléatoire de la cotation du titre et d'une faible relation entre les charges de l'entreprise et le retour financier lié à l'actionnariat. On retrouve ici un raisonnement semblable à celui concernant la motivation.

« Puis maintenant c'est les salariés eux-mêmes qui se battent pour qu'il y ait moins de charges. Parce que quand on leur explique que la participation est calculée sur le bénéfice, alors ils se disent "tiens alors si l'autre dépense ça...donc dans ma formule de participation... je vais avoir moins... " et bien oui! »

Dans l'extrait ci-dessous, il est question de salariés qui auraient moins tendance à tirer au flanc :

« Je pense qu'à chaque fois que l'actionnaire salarié reçoit un bulletin de notre association, ça lui rappelle qu'il est actionnaire. C'est pas pour autant qu'il va se dire qu'il faut qu'il soit plus productif, mais grosso modo ça lui remet un peu les pendules à l'heure et je dirais qu'il aura moins tendance à tirer au flanc. »

Cet autre extrait évoque l'idée selon laquelle l'AS sensibiliserait les salariés aux coûts et limiterait les gaspillages de ressources. Il est particulièrement intéressant car il s'agit d'une considération longitudinale, c'est à dire que l'on y compare l'avant et l'après AS :

« Je le vois bien avec que les personnes qui travaillent avec moi, quand je leur dis "les pots à 5kilo francs c'est autant de sous qui ne rentreront pas dans vos poches"... Alors je rigole avec ça mais ça les touche... si on peut n'utiliser qu'une seule voiture pour aller quelque part pourquoi en utiliser trois. On avait ce genre de choses aberrantes (...) Maintenant il y a une espèce d'auto police positive qui se fait et ça c'est extrêmement important pour l'entreprise. »

Dans l'extrait ci-dessous, un salarié pense que si l'on a investi de l'argent dans une entreprise, alors on aura tendance à faire plus attention dans son travail :

« Io credo che l'azionariato sia importante. Leghi la persona che lavora, come se ti dicessero non so: usa per un po queste scarpe, e dunque visto che ci devi camminare cercherai di trattarle bene. Se tu metti non so, 100 milioni in quell'azienda la e ci lavori dentro, ci lavorerai bene..." (Salarié de Fiat).

(Je crois que l'actionnariat c'est important. Tu lies la personne qui travaille... comme si on te disais par exemple : utilise ces chaussures, alors vu que tu vas devoir marcher avec tu essayeras d'en prendre soin. Si tu mets 50000 euros dans une entreprise et tu y travailles, tu y travailleras bien...)

Face aux individus qui voient l'AS comme un moyen d'induire chez les salariés des comportements citoyens, on retrouve des individus beaucoup plus sceptiques...

« Ecoutez, moi je n'irais pas jusqu'à dire ce que prétendent certains cabinets qui ont fait des études et qui donnent l'exemple du salarié qui devenu actionnaire fait plus attention à éteindre la lumière quand il sort de son bureau. Je trouve ça un peu simpliste et infantile. Encore une fois c'est un tout, les mentalités dans une entreprise, le fait d'éteindre la lumière en sortant dépend de si l'entreprise a su vous sensibiliser aux économies de coûts. Et si peut-être elle a développé en parallèle un plan d'actionnariat salarié. Mais c'est pas forcément lié l'un à l'autre. Je pense que l'AS ça ne change pas grand chose dans votre vie de salarié de tous les jours. »

« Pour moi l'effet de l'AS sur la performance des entreprises c'est pas objectif, on n'a pas mesuré tout ça. Mais il me semble que ce n'est pas tant parce que le salarié va faire plus d'efforts ou va éteindre la lumière en sortant, mais plutôt parce qu'il y a une meilleure transparence une meilleure organisation de l'entreprise.»

L'idée qui ressort de ces deux derniers extraits est à rattacher aux préceptes généraux de la littérature sur les effets attitudinaux et comportementaux de l'AS: l'actionnariat seul a peu de chances d'avoir un impact attitudinal significatif sur les salariés. Ce qui peut jouer, par contre, c'est un changement de management parallèle à la mise en place de l'AS, et qui apporte une transparence, une information et plus généralement un style de management plus participatif.

Pour conclure, nous pouvons dire que nous avons pu voir des croyances assez disparates chez les acteurs concernant les effets de l'AS sur les attitudes et les comportements des salariés. Il semblerait que ces croyances se basent en partie sur de réelles convictions mais également sur des idées reçues concernant l'AS. Nous allons voir que le concept de contingence ressort de manière importante dans les discours. Nombreux ont été les individus qui ont affirmé que l'AS pouvait avoir des effets attitudinaux positifs mais à certaines conditions. Ces dernières ont été suggérées tantôt directement, tantôt indirectement ; c'est ce que nous allons voir dans le point suivant.

1.3. Les Facteurs de Succès et les Freins des effets Attitudinaux de l'Actionnariat Salarié.

La littérature académique suggère que l'AS seul ne permet pas d'obtenir d'effets attitudinaux positifs auprès des salariés. Il s'agit d'un processus complexe qui a plus ou moins de chances de se produire selon divers paramètres. A partir des entretiens réalisés, nous avons pu déterminer divers facteurs de succès liés à l'entreprise, à son management, à l'offre d'actionnariat ou aux salariés eux-mêmes. Certains éléments peuvent également représenter des freins aux effets escomptés de l'AS.

1.3.1. Les Facteurs liés au Management : l'Implication de la Direction vis-à-vis de l'AS.

Nous avons vu dans le Chapitre 1 que le concept d'IPD était fondamental dans la compréhension des effets attitudinaux de l'AS. Nous avons donc cherché à savoir ce que représentait l'AS pour la direction dans les grands groupes français. Pour cela, nous avons demandé à nos interlocuteurs quelles étaient à leur avis les raisons pour lesquelles les entreprises développaient l'AS. Nous avons distingué les raisons perçues par les professionnels d'un côté et par les salariés de l'autre. C'est en effet la perception de ces derniers qui déterminera leurs attitudes. Un autre indicateur d'IPD nous a été suggéré par nos interlocuteurs : il s'agit du service qui gère l'AS dans l'entreprise, et qui semble être représentatif de son importance pour l'entreprise.

1.3.1.1. Les Raisons de Mise en Place de l'AS Perçues par les Professionnels.

Nous avons vu dans le Chapitre 1, que les entreprises pouvaient implémenter un plan d'AS pour diverses raisons avec d'un côté des motivations de type fiscal et financier et d'un autre des raisons liées davantage à la stratégie de gestion des ressources humaines. Les témoignages recueillis viennent confirmer et enrichissent remarquablement ce que nous avions vu précédemment. Afin d'éviter de nous répéter, nous n'aborderons pas les objectifs fiscaux et financiers dans ce point, ils seront en effet abordés dans le point 2 de ce Chapitre, consacré à la relation entre AS et performance.

L'AS comme Manifestation d'une Philosophie de Management.

Nous avons retrouvé divers termes et expressions faisant référence à la philosophie des dirigeants, comme « volonté politique », qui revient souvent, mais également « philanthropie », « culture », « principes » ou « philosophie » tout simplement.

[«] Je pense fondamentalement qu'il n'y a aucune entreprise participative qui évolue vers un plus haut degré de participation sans qu'il y ait une vraie volonté politique. Ca n'arrive jamais à contre cœur. »

^{« (...)} vous le croirez ou non, mais Lafarge est un peu philanthrope dans sa politique de ressources humaines, et finalement on estime qu'il est équitable que nos salariés profitent de nos bénéfices, même si ça nous coûte cher. »

Divers interlocuteurs ont présenté l'AS comme la manifestation d'une culture de management participatif. Certaines entreprises mettraient en place de l'AS parce qu'elles pensent que c'est normal et juste que les salariés participent aux bénéfices et à la croissance de leur entreprise.

« Aujourd'hui on est un groupe qui pratique ces opérations tous les ans, il n'y a pas beaucoup de monde qui le fait tous les ans. Nous on le fait tous les ans, parce que sur le plan culturel et de la stratégie de développement on y croit. »

La philosophie gaullienne est souvent mentionnée comme origine de la mise en place de l'AS:

« Les principes sont un peu gaulliens, ce sont ceux de 45' de 59' et de 67', avec l'idée de participation des salariés aux fruits de l'expansion, avec l'idée que tout le monde a le droit à participer aux bénéfices... »

« Alors c'est très variable, il y a des entreprises « précurseurs » qui l'ont fait dans l'optique d'une philosophie sociale de faire participer les salariés au capital, c'est lié au droit à la participation prôné par de Gaulle dans les années 60 (...) ».

« (...) il y a d'abord une idéologie, les idées de de Gaulle, la participation, qui ont d'ailleurs leur origine dans les vieilles doctrines de l'Eglise. Il faut aller chercher ça à la fin de XIXème siècle. (...) il y en a qui font ça un peu par idéal, ça existe aussi (...). »

Dans certains discours, le rôle du PDG est clairement mentionné. L'initiative et la forme de l'AS dans certaines entreprises semblent être étroitement liées à une volonté spécifique du Président, comme reflet de ses convictions et de sa philosophie de management :

« Alors si je prends Suez, c'était une volonté d'ordre politique. J'ai un vague sentiment que Mestrallet, c'était une idée à laquelle il tenait fort (...)»

« Très honnêtement, je pense que ça a bien marché chez nous pour deux raisons : la première c'est qu'on a eu une très forte implication du CEO²², il est français, il s'appelle Pierre Richard...».

« Le rôle du PDG est moteur, il est très moteur. Pour ne rien vous cacher il y a eu régulièrement chez Lafarge des études pour savoir si on ne devrait pas passer sur un système de FCP. Ca coûte moins cher, c'est vrai que c'est moins lisible pour les salariés mais ce serait beaucoup plus pratique pour nous en termes d'administration. A chaque fois le président a dit « non, on a choisi, c'est la politique du groupe de considérer nos salariés comme des individus dans le monde entier, appliquons ça aussi pour notre AS. » »

Nous voyons, dans l'extrait ci-dessus, le rôle du PDG dans le type de plan d'AS qui est mis en place. Il s'agit en l'espèce du choix de l'actionnariat direct par rapport à l'actionnariat indirect.

²² Président Directeur Général en Anglais.

« Le premier plan d'AS international a été lancé par Gérard Mestrallet en 1999 et son souhait était de faire de chaque salarié du groupe, en France et à l'International, un actionnaire, c'est à dire une personne qui participe et qui bénéficie aussi aux valeurs du groupe qu'il crée lui-même, dont il est le principal créateur... »

Ici, c'est l'envergure internationale du plan d'actionnariat qui trouve sa source dans une volonté précise du PDG.

« (...) C'est ce qu'on entend aujourd'hui par exemple lorsqu'on entend Thierry Breton qui souhaite qu'il y ait une grande participation des salariés dans le capital de l'entreprise, c'est aussi dans ce but là qu'on fait de l'AS (...) Il y a des résolutions qui autorisent le Conseil d'Administration à lancer une opération d'augmentation de capital réservée aux salariés à un prix décoté de 20%. Ca a quand même un effet dilutif qui n'est pas toujours apprécié par les grands actionnaires. Mais, d'un autre côté, c'est un peu la contrepartie de la valeur qu'apportent les salariés. Donc on partage cette valeur. Celle-ci ne va pas simplement vers les actionnaires, on souhaite qu'elle aille aussi un peu vers les salariés. »

Cette dernière intervention est particulièrement intéressante puisqu'elle évoque le débat sur la distribution de valeur entre les divers stakeholders de l'entreprise. Avec le développement en France d'un gouvernement d'entreprise à l'Anglo-Saxonne dans lequel l'actionnaire est un stakeholder privilégié, le fait de rendre les salariés « shareholders » acquiert une importance philosophique de premier ordre. On a souvent retrouvé dans les entretiens réalisés, une raison de justice dans la mise en place de plans d'AS.

La mise en place de l'AS dans les grands groupes semble donc être motivée en partie et à des degrés différents, par de réelles convictions philosophiques des dirigeants. Au-delà des motivations financières que nous verrons dans la suite de ce travail, nous avons pu récolter des témoignages concernant d'autres raisons de développer l'AS et qui sont très éloignées d'une quelconque IPD. Il s'agit de motivations d'ordre juridique, fiscal voire d'un simple phénomène de mimétisme.

Les Autres Raisons de Mise en Place de l'Actionnariat Salarié.

Le cas des Obligations Légales.

Loin des considérations philosophiques et managériales, force est de constater que l'AS en France s'est développé par une obligation légale liée aux grandes privatisations des années quatre vingt et quatre vingt dix :

« l'AS a commencé dans la queue de comète de la loi de privatisation de 1986. Ce sont donc plutôt les entreprises privatisées qui ont mis en place ce type d'opérations parce que la loi leur imposait de le faire.»

« Les entreprises ont mis en place de l'AS parce que d'abord ils ont une obligation (pour les privatisées) de proposer des titres à leurs salariés, jusqu'à 10% de l'opération globale. »

Les Economies Fiscales et Sociales.

L'AS peut être vu comme un élément du package de rémunération. Si l'on compare le coût fiscal et social d'un euro versé comme salaire et d'un euro versé par l'entreprise dans le cadre des sources de l'AS, on s'aperçoit que le développement de ce dernier, qui se fait souvent au détriment de l'augmentation des salaires, permet aux entreprises de réaliser des économies substantielles. Des éléments tels que les primes d'intéressement et de participation, la décote, l'abondement ou l'octroi d'actions gratuites, sont soumis à des régimes fiscaux et sociaux toujours plus intéressants pour les entreprises, que les salaires.

« Les entreprises font de l'AS (...) parce que c'est ce qui permet en France de bénéficier d'un traitement fiscal intéressant. »

« Il y a des entreprises qui font ça pour distribuer de l'argent aux salariés de la manière la plus efficace possible en termes fiscal et social.»

La Motivation d'ordre Comptable.

L'intérêt « comptable » de l'AS a été depuis l'origine lié au fait que la « décote » sur les actions proposées aux salariés n'était pas comptabilisée dans le compte de résultats. Le fait, pour les entreprises de proposer un élément de rémunération de cette nature, leur permettait de baisser la masse salariale au profit d'un élément de rémunération « indolore » pour les résultats. Cette motivation de développement de l'AS est destinée à disparaître puisque depuis janvier 2005, les nouvelles normes IFRS obligent les entreprises à comptabiliser en charge la décote et les actions offertes gratuitement aux salariés. Quelle sera la conséquence de cette nouvelle norme comptable sur la pratique de l'AS ? Pour certains, il y a un risque de freinage dans le développement de l'AS dans les sociétés cotées. Pour d'autres, nonobstant la tendance française à ce que les décisions soient pilotées par la fiscalité et la comptabilité, si les entreprises pensent qu'une pratique de rémunération comme une augmentation de capital est créatrice de valeur, elles continueront à la pratiquer.

Ce responsable d'une grande banque italienne fait plutôt partie des « pessimistes », estimant que les entreprises arrêteront purement et simplement de faire de l'AS :

"Il problema è che non lo faranno più perché uno degli obbiettivi che si raggiungeva era quello di, contro aumento del capitale sociale, fare scomparire una componente del costo del lavoro dal bilancio. (...) Direi che il discorso azionariato in questo momento è reso estremamente difficoltoso

dai nuovi standard contabili che obbligando le aziende a contabilizzare il controvalore delle azioni, costringono le aziende ad evidenziare un peggioramento nei conti (...)"

(Le problème est qu'ils ne le feront plus, parce que l'un des objectifs était celui d'augmenter le capital social tout en faisant disparaître du compte de résultat une composante du coût de la main d'œuvre. (...) Je dirais que le discours sur l'AS en ce moment, est rendu difficile par les nouvelles normes comptables qui, en obligeant les entreprises à comptabiliser la valeur des actions, les contraignent à assumer une détérioration des comptes (...))

L'Effet de Mimétisme.

Certains interlocuteurs ont avoué que des entreprises pouvaient développer l'AS « pour faire comme les autres » voire « sans but précis ».

« (...) alors je disais, il y a les pionnières qui ont fait ça ou parce que c'est le PDG qui le voulait ou la direction générale qui après mûre réflexion avait décidé de le faire, mais il y en a beaucoup qui le font par effet de contagion c'est à dire parce que le voisin le fait. »

« Alors au niveau national (...), toutes les entreprises le font sans vraiment se poser de questions, parce que tout le monde le fait. »

« Là, je vais peut-être vous dire quelque chose qui va vous choquer, mais je pense que... autant le dire parce que je pense que tout le monde pense à ça, c'est aussi que c'est très à la mode. Ca a été monté en épingle par tout un tas de volontés...Donc je pense qu'on l'a fait au départ parce que d'autres le faisaient. Il ne faut pas penser qu'on se démarque de ce qui se fait à l'extérieur (...) »

Il a même été suggéré que finalement, peu d'entreprises intégraient l'AS dans une réflexion substantielle :

« On fait de l'AS parce que c'est dans l'air du temps. Mais, se dire que ça peut être fait de différentes manières, et que ça mérite une analyse et des discussions sérieuses et approfondies dans l'entreprise, il n'y a pas beaucoup d'entreprises qui vont jusque là. Dexia et Suez, même si je les mets un cran plus bas, ont fait cette démarche, mais il n'y en a pas beaucoup d'autres qui aient eu cette réflexion de manière aussi complète et aussi consistante.»

Enfin, des professionnels nous ont affirmé qu'ils pensaient que certains dirigeants décidaient de développer l'AS sans raison particulière :

« Aujourd'hui je ne pense pas que M. Desmarets ait un objectif précis dans ce domaine. Or, vu la capitalisation boursière de Total, augmenter de manière sensible la part de capital détenue par les salariés c'est un petit peu difficile, il n'y a pas d'objectifs précis. »

« Les opérations coûtent très très cher et au départ, les entreprises quand elles montent ce type d'opérations n'en voient pas et n'imaginent pas du tout le retour sur investissement. »

« Ca peut aussi être une initiative du PDG qui a lancé l'ordre sans trop savoir le pourquoi, le comment, et en quoi ça l'engageait. »

Lorsque l'on souhaite étudier l'impact de l'implication de l'entreprise vis-à-vis de l'AS sur les attitudes des salariés au travail, la perception des professionnels est certes importante. Cependant, ce qui sera déterminant, c'est la perception qu'en ont les salariés auxquels l'entreprise propose d'être actionnaires. Nous avons d'ailleurs vu que dans les études empiriques la variable IPD est opérationnalisée comme la perception qu'en ont les salariés. Nous avons donc interrogé des salariés actionnaires d'entreprises multinationales, et nous leur avons demandé pourquoi, à leur avis, leur entreprise proposait des actions à ses salariés. Le point suivant illustre les réponses que nous avons obtenues.

1.3.1.2. Les Raisons de mise en Place de l'AS Perçues par les Salariés.

Nous avons interrogé des salariés de diverses fonctions et divers niveaux hiérarchiques afin d'obtenir une image la plus représentative possible de la perception de l'ensemble des salariés. Il était évident que nous n'allions pas obtenir un niveau de diversité et de technicité comparable à ce que nous avions obtenu auprès des professionnels. Nous avons tout de même retrouvé la même dichotomie, à savoir des raisons de type fiscal et financier d'un côté et des raisons relevant de la politique de GRH et de la philosophie de management d'un autre.

Les Raisons d'ordre Fiscal et Financier.

La première idée qui est ressortie des entretiens réalisés est que les entreprises font de l'AS d'une part pour collecter de l'argent leur permettant de financer leurs activités et d'autre part pour récupérer en partie l'argent distribué aux salariés par l'intermédiaire des primes d'intéressement et de la participation.

« Je crois que ce genre de démarche cumule deux avantages, un pour l'entreprise et un pour le salarié. Je pense que l'argent qui est placé dans les PEE permet à l'entreprise de lever du cash rapidement (...)» (Salarié de BNP-Paribas).

« Pour moi c'est un vase communicant : ils donnent d'un côté et ils essayent de le récupérer de l'autre. Je ne dis pas qu'ils le récupèrent en totalité, ils nous en laissent un peu mais ils récupèrent une grosse partie.... » (Salarié de Auchan)

Dans le dernier extrait ci-dessous, la personne précise pourquoi, à son avis, les entreprises préfèrent octroyer une participation à la performance sous forme d'actions, plutôt que des primes directes à la performance :

« Les primes à la performance, c'est pas dit que tu la réinvestisse dans ta société… là ils sont sûrs que ce sera investi dans la société… D'un côté ils te donnent 300€ de la main gauche, et de la main droite ils arrivent à en reprendre 150… ils n'ont perdu que 150, ils n'ont pas perdu 300€ mais ils n'ont perdu que 150€… » (Salarié de Auchan).

Bien qu'ils aient parfois des difficultés à expliquer avec clarté leur pensée, divers salariés ont évoqué l'utilisation de l'AS par les entreprises comme un moyen de sécuriser leur capital :

« Et puis aussi peut-être du point de vue... comment dire... du point de vue du rachat d'entreprises de la part d'autres entreprises, le fait d'avoir des actionnaires répartis... je ne sais pas comment dire... garder au niveau de la BNP en fait, une partie des actions, pour éviter qu'elle ne soit rachetée intégralement... sécuriser une partie des actions c'est ça ? » (Salarié BNP-Paribas)

« L'AS c'est pour garder Lafarge à Lafarge. D'ailleurs ils nous en proposent d'abord à nous je crois, après ils en vendent ailleurs. Il doit y avoir un truc comme ça. Enfin je pense. » (Salarié de Lafarge)

L'AS est également perçu par certains salariés comme un moyen de stabiliser le cours de l'action de l'entreprise, car le salarié n'a pas un comportement spéculatif. Les titres sont « bloqués » au minimum pendant 5 ans, mais même au moment de la possibilité de blocage, ils tendent à les conserver. Une autre idée qui a été suggérée, consiste à dire que l'AS, à travers les augmentations de capital et l'investissement de l'intéressement et de la participation entraîne un soutien à la valeur de l'action en créant une demande.

L'extrait suivant illustre cette idée :

« (...) après est-ce qu'il y a aussi des effets, comment dire..., de stabilisation de l'actionnariat par les salariés... Si le salarié est actionnaire quelque part ça stabilise l'action, elle est moins sujette à une volatilité ou à une baisse de performance parce que les gens ils vont pas aller investir ailleurs... Donc cela signifie que le fait qu'on ait des salariés qui achètent des actions ça fait augmenter le cours mécaniquement... » (Salarié de BNP-Paribas)

Enfin, certains salariés estiment que les entreprises développent l'AS car il s'agit d'un élément de rémunération peu coûteux en termes fiscaux et sociaux :

« Peut-être que l'AS est un élément de salaire différent de ce qu'elle va verser, et sur lequel les charges patronales etc... doivent certainement être moins élevées. Voilà, moi je dirais quelque chose comme ça. » (Salarié de BNP-Paribas).

« (...) et deuxièmement, pour avoir un complément de rémunération plus ou moins déguisé qui ne donne pas lieu à prélèvements sociaux. Deux aspects qui du point de vue de l'entreprise sont intéressants. » (Salarié de France Télécom).

Face à des considérations d'ordre fiscal et financier, les salariés ont également évoqué l'utilisation de l'AS comme instrument de la politique de ressources humaines de l'entreprise.

L'AS pour des Raisons liées à la Politique de Ressources Humaines.

On retrouve ici les objectifs classiques des politiques de GRH c'est à dire attirer et retenir les salariés d'une part, et développer chez eux des attitudes positives au travail d'autre part.

« Aujourd'hui si vous changez d'entreprise, vous vous posez la question au niveau du salaire, mais également au niveau de la rémunération globale : on en est où au niveau de l'intéressement au niveau de la participation... Selon les banques c'est pas pareil, il y a des niveaux plus ou moins importants. Donc ça peut être aussi considéré comme un élément de rémunération, et à ce titre là ça doit permettre aussi à l'entreprise de fidéliser aussi certains de ses collaborateurs. » (Salarié BNP-Paribas).

« Avec l'AS, il y a un pari qui est assez classique qui est d'avoir quelque part des mercenaires à long terme qui vont se battre sur le marché puisqu'on est en guerre commerciale, au niveau quasiment international. » (Salarié de France Télécom).

« Le but de l'actionnariat je pense que c'est d'intéresser les employés à leur entreprise de manière peut-être à les motiver un peu plus, à faire en sorte que l'entreprise tourne mieux, voilà, je suppose que c'est un petit peu le but. » (Salarié de BNP-Paribas).

On retrouve également l'idée selon laquelle les entreprises cherchent à sensibiliser les salariés aux intérêts de l'entreprise à travers l'AS; l'utilisation du terme « convertir » semble faire référence au clivage classique entre capital et travail, que les entreprises cherchent à limiter par l'AS:

« Alors qu'après dans leur idée ils essayent de... pas de convertir mais de... d'améliorer ou de sensibiliser les gens à... je suis propriétaire d'une part de la société, en faisant l'actionnariat... » (Salarié de Lafarge).

Conformément à ce qui avait été suggéré par les professionnels, les salariés ont également émis l'idée selon laquelle les entreprises utiliseraient l'AS pour développer l'implication affective des salariés : on retrouve ainsi les concepts d'attachement et de sentiment d'appartenance.

« Dans le principe, si on veut avoir un groupe, si on a des ambitions internationales, il faut qu'on s'attache l'ensemble des salariés du groupe. Donc il est normal qu'on ait une politique de gestion salariale, du personnel qui soit mondiale et non basée uniquement sur le territoire d'origine de la société. Ça me paraît une évidence. Et dans ce cadre là, l'AS a une importance fondamentale.» (Salarié de France Télécom).

L'idée de l'AS comme catalyseur de culture organisationnelle, a également été abordée par un salarié :

« L'AS est mis en place d'abord pour rattacher, quelque part, le salarié à l'entreprise, aux valeurs de l'entreprise, au bon développement de l'entreprise. » (Salarié de Lafarge).

Enfin, nous pouvons évoquer deux raisons de mise en place de l'AS par les entreprises qui, bien que marginales, ont tout de même été abordées lors de nos entretiens. La première consiste à penser que les entreprises utilisent l'AS pour améliorer leur image auprès des salariés et l'extérieur :

« Tout ça est aussi fait pour donner l'impression aux salariés qu'ils travaillent dans une entreprise performante. Alors c'est soit une impression soit une réalité mais bon. » (Salarié de BNP-Paribas).

« Lafarge c'est pas ça, Lafarge c'est beaucoup de social, ya pas beaucoup de boîtes comme Lafarge. C'est pas les seuls mais ici il y a beaucoup de social, ils vous font participer, ils vous donnent... je ne sais pas comment ça a été acquis au départ mais moi, depuis que je suis à Lafarge ça a toujours été comme ça. On a la participation, l'actionnariat, une prime à l'intéressement, vous avez votre salaire, votre treizième mois, c'est des acquis que nous avons... » (Salarié de Lafarge).

Selon d'autres salariés, la mise en place de l'AS ne verrait pas son origine dans une volonté de l'entreprise elle-même mais plutôt dans des revendications syndicales :

« L'actionnariat ça a commencé aussi avec ces grandes grèves. Il ne faut pas croire que c'est venu tout seul, c'est venu des demandes syndicales. Il y a eu quand même des pressions là-dessus. En 1973 aussi, il y a la participation qui a commencé et puis tout un tas de choses ont commencé après ces grandes grèves, dont l'actionnariat ... » (Salarié de Lafarge).

« Je pense qu'au départ il y a eu des revendications, je crois que nos patrons ne sont pas des philanthropes, je pense que les syndicats ont fait que ça se développe. Ca c'est le point de départ. » (Salarié de Lafarge).

Nous souhaitions comprendre les raisons pour lesquelles les grands groupes français ont mis en place et développent l'actionnariat salarié. Globalement, nous avons retrouvé le continuum suggéré dans la littérature académique avec d'un côté des raisons d'ordre fiscal, financier ou comptable et de l'autre des raisons liées à la culture d'entreprise et à la politique de gestion des ressources humaines. Il aurait été intéressant de pouvoir réaliser une typologie d'entreprises selon leur position sur ce continuum. Nous ne disposions pas d'informations suffisantes sur chacune des entreprises françaises pour réaliser ce type de travail mais il s'agit certainement d'une piste intéressante pour des recherches futures. La littérature Anglo-Saxonne, suggère que l'AS a des chances d'avoir des effets positifs sur les attitudes et les comportements des salariés au travail, si le plan d'AS est mis en place comme une part centrale de la philosophie du management et de sa stratégie de ressources humaines, et représente un élément de la culture et de l'identité de l'entreprise. Notre étude tend à montrer que dans les entreprises françaises, cette optique constitue davantage une exception qu'une orientation courante. On pourra donc s'attendre à ce que les offres d'actionnariat aient des effets attitudinaux et comportementaux faibles sur les salariés. Les résultats des entretiens

auprès des salariés semblent confirmer cette suggestion. Ces derniers semblent en effet percevoir un faible niveau d'implication philosophique de leur entreprise.

Le premier indice dans l'évaluation du degré d'IPD était le faisceau de raisons de mise en place de cette pratique de management. Un autre indice qui nous a été suggéré par divers professionnels concerne la place de la gestion de l'AS dans l'organigramme de l'entreprise.

1.3.1.3. Le Service dont dépend la gestion de l'AS.

Divers interlocuteurs nous ont fait part des avantages et des inconvénients des diverses orientations dans la gestion de l'AS. On retrouve plusieurs cas différents dans les grands groupes français. Une première distinction concerne la gestion de l'AS au niveau de la direction des ressources humaines (DRH) d'une part et au niveau du service des relations avec les actionnaires individuels d'autre part. Parmi les entreprises qui gèrent l'AS au sein de la DRH, on distingue celles qui le rattachent à la direction « Rémunération et Avantages Sociaux » et celles qui le rattachent à la direction des « Affaires Sociales ». Ces choix semblent avoir une incidence sur la manière dont les entreprises conçoivent l'AS.

Tout d'abord, le fait que l'AS soit géré par le service dédié aux actionnaires individuels, assurerait davantage d'information aux actionnaires salariés :

« En pratique nous, nous considérons que nos actionnaires salariés ont les mêmes droits en étant au nominatif que tous les autres. Je ne suis pas sûre qu'une entreprise qui gère ses actionnaires salariés dans les « Relations Humaines » livre les mêmes informations. Je suis même à peu près sûre du contraire. »

« L'AS est rattaché dans notre entreprise à la relation avec les actionnaires individuels. C'est-à-dire qu'on considère qu'un actionnaire salarié il a les mêmes droits qu'un actionnaire individuel, ce qui n'est pas le cas dans beaucoup de sociétés du CAC 40, où les actionnaires salariés sont gérés directement par les Ressources Humaines.»

Un autre indice d'implication philosophique semble être le fait de ne pas rattacher la gestion de l'AS au service rémunération de l'entreprise mais au service « Politiques Sociales » :

« Nous on cite souvent comme meilleur exemple de bonne pratique Lafarge, où ils ont décidé de ne pas rattacher la responsabilité de l'épargne salariale et de l'AS au niveau du groupe à la partie Rémunération de la DRH, mais justement, et ça c'est un message fort, ils ont décidé d'en rattacher la responsabilité à la branche « Politiques Sociales » et c'est très lourd de sens. La plupart du temps dans les autres entreprises c'est le service « Compensation and Benefits » et la DRH qui prennent ça en charge. En bien là non, il y a des équipes dédiées, une personne qui est chargée de ce sujet là, et qui est rattachée à la direction des Politiques Sociales. »

Le choix de rattacher l'AS à la direction des « Affaires Sociales » semble dépendre d'une volonté d'attribuer à l'AS une envergure plus importante que de le considérer comme un élément de rémunération, c'est à dire de le considérer davantage comme un élément fondamental de la culture de l'entreprise et de sa politique sociale. Il est important de remarquer qu'il arrive souvent que des équipes pluridisciplinaires soient créées *ad hoc* pour gérer une opération d'AS. Elles comprennent en général un ou plusieurs responsables des services juridique, financier, ressources humaines, communication etc... Ces équipes peuvent avoir alors une coloration plus ou moins sociale :

« Allez voir des sociétés, demandez-leur qui s'occupe de l'AS. En général c'est un pool de compétences. Nous on avait un fiscaliste, un RH et puis on appelait la salle des marchés quand on voulait. Mais regardez quand même si les gens en profitent pour donner une dimension sociale au projet : comment ils organisent la représentation des droits de vote, est-ce qu'ils vont voir les syndicats avant ou pas, est-ce qu'ils présentent les activités du groupe... c'est ça qu'il faut regarder. »

Cette « coloration sociale » dépendra dans une certaines mesure d'un rapport de forces entre les diverses parties prenantes :

« En général c'est le CEO qui prend la décision de mettre en place l'AS. Parfois il faut une décision de l'Assemblée Générale car il s'agit d'émettre des titres. Mais après, il faut trouver une fourmi ouvrière. Alors dans les groupes où la GRH est bien positionnée, c'est elle qui pilote et en général elle a l'intelligence de mettre quelqu'un de la direction financière et de la direction juridique et fiscale. Mais il n'y a pas que des DRH dynamiques... il y a des DRH qui gèrent la paye, et des DRH qui essayent de faire plus aujourd'hui. Mais il y a encore beaucoup de DRH qui gèrent la paye. Et dans ces cas-là, elles ne sont pas en mesure de porter des projets, donc ça part ailleurs. Mais c'est dommage parce qu'il y a bien une dimension sociale au démarrage. Il y a bien un collaborateur qui va souscrire votre titre. »

Pour conclure sur ce point, nous pouvons dire que l'IPD peut s'évaluer dans une certaine mesure par l'observation de la manière dont l'AS est géré au sein de l'entreprise. Lorsqu' il dépend du service dédié aux actionnaires minoritaires, il a été suggéré que cela offrait aux salariés des droits à l'information supérieurs. Ceci est facilement compréhensible car les salariés bénéficient des mêmes informations que les autres actionnaires et les entreprises ont parfois tendance à ne pas trop vouloir en délivrer aux salariés. Ce système peut créer une transparence supérieure dans l'information. Son inconvénient probable est que finalement les salariés risquent de se retrouver vis-à-vis de l'entreprise avec un statut qui se rapproche davantage de celui d'actionnaire individuel que d'actionnaire salarié, avec l'entreprise qui risque de considérer ces derniers davantage comme une entité externe que comme une entité interne. Le deuxième point important de cette partie concerne la coloration plus ou moins sociale que l'on attribue à l'AS lorsqu'il est géré au sein de la DRH. Il semblerait que lorsque

l'AS est géré par la direction de la Rémunération, cela finisse justement par être considéré comme l'un des éléments du package de rémunération. Lorsque au contraire l'AS est géré par le service des affaires sociales, il semblerait qu'il y ait davantage de chances qu'il acquière au sein de l'entreprise une dimension plus culturelle. Ce choix reflète alors en partie les intentions de la direction. Dans l'ensemble, nous pouvons tout de même constater que l'AS ne semble pas jouir d'un statut très élevé au sein des entreprises :

« Où se trouve l'AS dans la hiérarchie de Suez ? Je n'ai pas très bien situé ça mais je pense que ce n'est pas très haut. Donc ça reste, me semble-t-il, une décision et une gestion qui restent à un niveau assez bas, qui n'a pas énormément de moyens. Il y a certainement tout un tas d'autres choses auxquelles on consacre à l'évidence plus de moyens et d'attentions. »

Cette dernière remarque nous semble très emblématique de la situation d'ensemble, car à plusieurs reprises nous avions cité Suez en exemple d'un AS basé sur une réflexion politique. Il semblerait que même dans ce groupe, il y soit attribué une faible importance.

1.3.2. Les Facteurs liés à l'Offre d'AS.

Pierce, Rubenfeld et Morgan (1991, p.129-131), estiment que le niveau d'IPD détermine le type de plan d'AS qui est mis en place et notamment son caractère plus ou moins participatif. Celui-ci va à son tour influer les attitudes des salariés. Nous avons pu récolter divers témoignages concernant des éléments de conception des plans et des offres d'AS. Ceci nous a permis de suggérer les « design » qui avaient le plus de chances d'obtenir les meilleurs résultats en termes attitudinaux. Dans ce paragraphe nous discuterons de divers paramètres qui font débat chez les professionnels.

Sources Ponctuelles ou Continues?

Dans le Chapitre 1, nous avions distingué deux sources principales d'AS : une continue et une ponctuelle. La source ponctuelle concerne les opérations d'AS dont les augmentations de capital réservées aux salariés.

« Lorsqu'on fait une augmentation de capital réservée, en général on communique. C'est une opération de grande ampleur avec un travail d'accompagnement RH et de communication beaucoup plus important et qui agit en profondeur sur les esprits lorsqu'il est bien fait. On fait partager une culture économique, le fonctionnement de l'entreprise, ce qu'on n'est pas obligé de faire et qu'on ne fait pas forcément lorsqu'on invite simplement à acheter des titres de l'entreprise, en arbitrage de titres d'autres entreprises ou à des produits monétaires. »

Il semblerait que la source de l'AS soit un facteur de succès en termes d'effets attitudinaux. Les opérations d'AS auraient un impact psychologique supérieur grâce à la communication qui est réalisée autour d'elles et justement à cause de leur caractère ponctuel. Cela donne certainement une solennité plus grande à l'AS avec une implication peut-être plus forte des dirigeants. Nous pouvons également imaginer que ces opérations donnent une autre dimension à la pratique; une dimension moins « élément de rémunération ». Malheureusement, notre recherche ne nous permettra pas de tester cette hypothèse. Il serait intéressant d'étudier sur un nombre important d'entreprises s'il existe une relation entre le nombre d'opérations d'AS, et la manière dont les salariés perçoivent la pratique. Il ne serait pas étonnant que dans les entreprises dans lesquelles les sources ponctuelles d'AS sont prédominantes, l'AS acquière une importance supérieure pour les salariés. Une question fait tout même débat auprès des professionnels : les opérations d'AS doivent-elles être plutôt récurrentes ou plutôt ponctuelles ?

Opérations d'AS Récurrentes ou Exceptionnelles ?

Les entreprises réalisent des opérations d'AS avec des récurrences différentes. Les avis récoltés divergent sensiblement concernant son opportunité. Parmi ceux qui sont contraires à des opérations d'AS répétitives, la crainte est de les banaliser aux yeux des salariés qui finiraient par voir l'AS comme un simple élément de rémunération :

«Je pense que les opérations qui sont itératives, tous les deux ou 3 ans, sont plus vécues par les salariés comme un dû, comme faisant partie, je vais prononcer un mot qui fâche tout le monde, de la rémunération globale. »

- « Est-ce que vous faîtes des opérations d'AS récurrentes ?
- Non, c'est un choix de la direction de décider d'une action, il y en a eu une en 2002, première phase, 2003 deuxième phase, la prochaine sera... je ne sais pas quand. C'est pas quelque chose de récurrent.
- Et pour quelle raison?
- Je pense que c'est vraiment pour montrer que c'est quelque chose d'exceptionnel, qu'il y a un enjeu derrière, qu'il y a une implication importante. L'AS ce n'est pas un dû et ce n'est pas quelque chose qui doit être considéré comme de la marche courante. Non, je crois qu'il y a une valeur derrière, qui ne peut être maintenue qu'à partir du moment où ça reste quelque chose de relativement exceptionnel. Je pense qu'après c'est considéré comme un acquis social ...et je ne vois pas pourquoi un patron d'entreprise déciderait de faire des acquis sociaux. Il y a l'épargne salariale en parallèle de ça, qui elle est récurrente. »

Il semble également y avoir une peur de la part des entreprises, qu'avec des opérations d'AS récurrentes les salariés finissent par estimer qu'il s'agit d'un dû, d'un acquis social, qui finirait par avoir un effet attitudinal négatif auprès des salariés si l'offre venait à ne pas être réalisée. Il a été également mis en avant le fait que les opérations récurrentes étaient souscrites

faiblement par les salariés. Ceci est particulièrement problématique pour les entreprises, car d'une part les opérations sont coûteuses et d'autre part un faible taux de participation peut porter atteinte à l'image de l'entreprise.

« Moi je suis contraire aux opérations récurrentes. On le voit d'ailleurs sur les résultats de ces opérations qui sont des « rolling plans », elles sont souscrites à 10%, il y a un vrai problème. »

D'autres pensent au contraire que les opérations trop ponctuelles sont moins efficaces :

« Pour moi, les facteurs de succès c'est la récurrence, puis respecter aussi le contrat moral ou même les engagements que l'entreprise prend quand elle vend un plan d'actionnariat."

« Si l'AS est fait correctement, en développant une communication soutenue, et que ces opérations sont répétées dans le temps, alors ça marche. »

Ces derniers raisonnements se basent certainement sur l'idée selon laquelle il n'est pas possible de développer une culture de l'actionnariat avec des stimuli trop espacés dans le temps. Une opération d'AS est quelque chose dont on parle dans les entreprises, qui fait l'objet d'une communication soutenue et qui suscite des discussions chez les salariés. La récurrence peut être alors considérée nécessaire tout d'abord pour faire de l'AS, dans l'esprit des salariés, un élément de la culture d'entreprise. Nous avons vu également que les salariés sont généralement plutôt hermétiques à l'information et à la communication sur l'AS. La récurrence des plans, et la communication qui s'en suit, permettent certainement aux salariés de s'imprégner de cette information et de la comprendre dans une plus grande mesure.

Faut-il conserver une part de Risque?

La question qui se pose ici est de savoir si l'AS doit comporter une part de risque pour avoir des effets attitudinaux positifs. On retrouve les deux types de philosophies dans les grands groupes français. Certains estiment qu'il n'est pas bon de faire subir un risque financier à ses salariés. Même si tous ne l'avouent pas, ils craignent sans doute des effets attitudinaux négatifs (mécontentement, démotivation...) en cas de chute du cours boursier.

« Il peut y avoir des philosophies, des approches différentes en termes d'AS. Les produits que proposent certaines entreprises qui sont complètement garanties en fait, où on est sûr de récupérer son investissement, c'est plus vraiment de l'actionnariat, il y a la petite notion de risque qui disparaît. Moi j'estime et je le confirme, et je le dis très haut, que pour ces gens là, on doit faire cet effort. Je ne me sens absolument pas le droit de faire prendre des risques à des gens qui n'ont pas des ressources. Donc les produits que l'on propose à ces gens là sont totalement garantis. »

D'autres estiment au contraire que l'AS ne peut pas avoir d'effet incitatif et permettre le développement d'une culture entrepreneuriale et d'actionnariat, s'il ne comporte pas une part de risque :

« Moi je serais plutôt contre (les systèmes d'AS sans risque). A partir moment où vous achetez des actions, vous savez que de toutes façons vous prenez un risque. Si le risque ne se fait que d'un côté avec la possibilité de gagner sans avoir la possibilité de perdre c'est plus réellement une incitation... »

Ce débat est parfaitement illustré par l'extrait suivant :

« Chez nous les salariés sont actionnaires, c'est à dire qu'on ne va pas protéger leurs avoirs. Raymond Soubie parlait d'un « actionnariat authentique » c'est à dire qui consiste à faire partager aussi les pleurs et les joies d'actionnaire. Et puis il y a une autre stratégie qui consiste à dire « je fais du Canada Dry d'actionnariat » c'est à dire que les gens ont investi une épargne en actions mais cette épargne est protégée parce que je vais y adosser une garantie sur le capital placé, voire même une garantie de rémunération sur le capital à minima. C'est notamment tout l'enjeu et le succès des opérations dites « à effet de levier ». Alors certains disent que philosophiquement c'est pas de l'actionnariat parce que l'actionnaire doit pouvoir perdre sa chemise...»

Nous verrons dans la suite de ce travail, que la réponse à notre question de départ : faut-il ou non du risque dans l'AS, pourrait très bien dépendre des valeurs des salariés. Ceux-ci peuvent être plus ou moins averses aux risques, et leurs réactions attitudinales face à des offres d'AS plus ou moins risquées peuvent varier. En termes de facteurs de succès, deux types de suggestions peuvent être avancées. Une approche pouvant être qualifiée de « défensive » consisterait à offrir aux salariés le choix entre des formules plus ou moins risquées, ce qui leur permettrait d'opter pour l'option la plus adaptée à leur attitude vis-à-vis du risque. Une approche plus « proactive » consisterait à se dire que si l'on souhaite développer chez les salariés une culture entrepreneuriale et d'actionnariat, alors il faut les habituer à la prise de risque. Dans ce cas là, les formules « protégées » seraient à proscrire.

Actionnariat Salarié Direct ou Indirect?

Le débat autour de ces deux formes d'AS avait été abordé précédemment de manière indirecte et tourne autour de deux raisonnements différents. Ceux qui sont favorables à l'actionnariat direct estiment que c'est le seul système apte à toucher psychologiquement les salariés. Ces derniers sont d'abord directement propriétaires des actions, ils reçoivent directement de l'information comme tous les autres actionnaires, ils détiennent les droits de vote attachés aux actions et perçoivent directement les éventuels dividendes. L'Actionnariat Direct serait donc préférable si l'on souhaite développer une culture entrepreneuriale chez le salarié :

- « Il y a des sociétés qui ont une volonté dès le départ d'aller très directement vers le comportement actionnaire des salariés, et dans cette optique là on peut considérer que le compte nominatif est plus proche du comportement actionnaire que du comportement salarié. »
- « Culturellement, l'AS direct c'est ce qui rapproche le plus de l'actionnaire individuel. Donc pour moi, c'est un schéma qui est hyper responsabilisant. »
- « Pour moi c'est clair, on a un impact plus grand sur le salarié lorsqu'on est en direct plutôt qu'indirect. »
- « Faire partie d'un FCP c'est complètement banalisé et impersonnel. Le fait d'avoir des actions même si vous n'en avez que 10, vous êtes à part entière quelqu'un qui a des actions. C'est complètement différent dans l'approche. »
- « Il y en a qui détiennent des actions sans être réellement actionnaires: c'est dans le cadre des FCP. Ils ne sont pas directement actionnaires, ils ne votent pas directement aux AG, il y a effectivement un Conseil de Surveillance...mais ils ne reçoivent pas de documents au nominatif, les pouvoirs, les convocations et ainsi de suite... »

A l'inverse, certains estiment que l'actionnariat indirect est préférable. Le raisonnement se base sur l'idée que l'actionnariat direct n'offrirait pas aux salariés de réels de droits à la participation à la prise de décision. Dans l'actionnariat indirect au contraire, les droits de vote correspondant aux parts de fonds détenues pas les salariés font l'objet d'un vote collectif qui permet aux actionnaires salariés de peser collectivement à hauteur du capital détenu.

« L'actionnariat direct est parfois moins facile à organiser et en plus je ne suis pas sûr que ce soit dans l'intérêt des salariés s'ils veulent agir ensemble pour faire bouger les choses, parce que c'est un moyen de diviser leur pouvoir. »

« Les FCPE concentrent plus de pouvoir, parce que le fonds va agir dans un sens, alors que l'ensemble des actionnaires salariés invités à venir voter directement, n'aura pas forcément une vision homogène. »

Le problème de l'actionnariat indirect est que ce qui compte en termes d'impact psychologique sur les salariés n'est pas le poids réel sur les décisions mais le poids perçu. Si les droits à la participation sont exercés par une autre entité que les salariés eux-mêmes, ces derniers perçoivent-ils l'existence de ces droits? Comme suggéré précédemment, pour que l'AS indirect permette aux salariés de ressentir un pouvoir de décision, il semble nécessaire que ceux-ci puissent élire eux-mêmes leurs représentants et qu'ils soient consultés avant les votes. Dans le cas contraire, il s'agit d'une participation virtuelle qui a peu de chances d'avoir des effets attitudinaux positifs.

La Communication et l'Education.

Nous avions vu précédemment que dans les grands groupes français, divers moyens étaient mis en œuvre pour transmettre de l'information aux salariés sur l'offre d'AS, l'exercice des droits de vote et l'activité de l'entreprise. Cependant, l'éducation à l'AS semble être limitée aux représentants des salariés. Nous n'allons donc pas nous attarder sur ce point. Notons tout de même que divers interlocuteurs ont souligné l'importante de l'information et de la formation dans les effets attitudinaux de l'AS:

« Développer des plans c'est très bien, mais ça n'aura d'effets significatifs sur la performance de l'entreprise que si on joint à ça des formes d'éducation à la gestion participative etc... Quelles sont les entreprises qui se sont simplement données la peine de réfléchir si loin ? Très peu, même aux USA. »

«L'une des choses que disent les Américains dans leurs conclusions, c'est qu'une culture de propriétaire, une culture d'actionnariat, ça ne s'implante pas d'un jour à un autre, c'est quelque chose qui prend du temps, et qui nécessite de la formation et de l'éducation. »

« La formation à l'AS c'est plus aléatoire dans la grande entreprise. Dans les coopératives de travailleurs européennes, il y a 3 phases. La première c'est pendant les premiers six mois où l'on reçoit une formation de base à ce que c'est que d'être associé. Puis l'associé rentre, et là il y a une deuxième phase de formation sur comment participer à la vie de l'entreprise. Puis il y a une troisième formation pour ceux qui veulent prendre des fonctions de décision c'est à dire ceux qui veulent être élus etc... et c'est ce qui est à notre avis la vraie valeur ajoutée pour l'entreprise. La première phase c'est bien, mais ce ne sont pas des gens qui se distinguent fondamentalement du travailleur classique. Il est peut-être un peu plus fier en disant, « c'est mon entreprise », mais on doit trouver ça aussi dans pas mal de multinationales qui se disent « c'est un peu aussi mon entreprise ». Par contre, ceux qui font après un vrai parcours d'élus, là je pense qu'il y a une vraie valeur ajoutée. Au moins dans nos entreprises. »

Ce dernier extrait montre que finalement même dans les coopératives de travailleurs, seuls certains actionnaires salariés reçoivent une formation à l'AS. Il ne semble pas y avoir donc de grandes différences entre les deux types d'entreprises de ce point de vue.

1.3.3. L'Adaptation de l'Offre aux Salariés.

« Si on donne à l'AS un sens RH/COM, qu'on commence à regarder un peu ce qu'on fait, on fait des offres dédiées en construisant les offres et les formules en fonction de la population, en fonction de ce qu'elle attend, de ce qu'elle souhaite, comme par hasard on a des résultats de souscription et les discours des salariés qui sont bien meilleurs. »

Dans une approche de type marketing, la population d'une grande multinationale étant composée d'individus aux caractéristiques, besoins ou moyens différents, nous pouvons nous attendre à ce qu'une offre d'AS adaptée aux divers profils aient de meilleurs effets attitudinaux qu'une offre homogène. La question de l'adaptation peut concerner l'offre en

elle-même ou sa communication. Dans la suite, nous verrons que la réflexion de la plupart des entreprises n'est pas très poussée à ce niveau d'analyse. A partir des discours des salariés, nous avons pu suggérer des pistes d'adaptation en tenant compte notamment des différences de valeurs chez les salariés.

1.3.3.1. Les Entreprises Adaptent-elles l'offre d'AS?

Ce premier point nous permet de faire état des adaptations réelles réalisées par les entreprises. Il semble courant pour les entreprises d'adapter l'offre aux moyens financiers de leurs salariés. Au niveau de l'information, l'adaptation nous a semblé par contre particulièrement limitée.

Nous avons obtenu divers témoignages sur des adaptations de la décote et/ou de l'abondement selon les différences de pouvoirs d'achat entre les filiales des entreprises :

« Le pouvoir d'achat est une composante avec laquelle il faut composer. Le prix d'une action d'entreprises du CAC 40, dans certains pays, ça peut représenter quelques semaines de travail ... donc déjà le fait de ne posséder qu'une action ça devient un engagement financier important. »

« Nous on a une décote de 20% qu'on offre à tous nos salariés et on a en plus un abondement qui est différencié qui est de 30% dans les pays « industrialisés » et de 60% dans les autres pays. Notre raisonnement c'est de dire que c'est ridicule d'offrir de l'AS dans le monde entier si on ne prend pas en considération les différences de niveau de vie. »

Concernant l'adaptation de l'information, les témoignages récoltés concernent surtout les filiales étrangères et les traductions dans les langues locales. Par contre, l'adaptation de la substance de l'information n'est pas une problématique saillante. Le groupe Suez semble être l'une des exceptions car une réflexion plus approfondie y a débuté, avec notamment la prise en compte de profils de salariés très différents.

La première « spécificité locale » dont les entreprises ont conscience concerne la langue. Parmi les cas que nous avons étudiés, il nous semble que de gros efforts peuvent encore être réalisés. Dans de nombreux cas en effet, l'information n'est conçue qu'en français et en anglais :

^{« -} Nous avons un site intranet d'épargne entreprise dans lequel vous avez une rubrique sur les fonds, il y a un petit bandeau qui circule avec la valeur des parts, le cours de bourse...

⁻ Est-ce que c'est traduit en toutes les langues ?

⁻ Beh non.

⁻ Et pour les étrangers ça marche comment ?

- Je ne sais pas. »

« La quasi-totalité des salariés a accès à l'intranet national, donc là il n'y a pas de soucis. La seule chose c'est que c'est en français et en anglais seulement, pour certains c'est peut-être pas suffisant... »

Certaines entreprises ont en revanche réalisé un effort remarquable dans ce sens en traduisant leur information dans toutes les langues de leurs salariés :

« On a un site Internet ouvert à tous nos actionnaires salariés. En tout cas à tous ceux qui sont connectés au portail du groupe, et ce site leur est offert en 22 langues. Quand ils cliquent sur le lien par un des portails du groupe, ils arrivent sur un globe terrestre et s'ils cliquent par exemple sur la Corée, à partir de ce moment là on leur parle en coréen. Donc nous on a préféré déployer des moyens importants de communication en disant que finalement ce qui est important pour nous c'est de pouvoir expliquer des choses à nos actionnaires salariés, et recevoir leurs commentaires en direct. »

L'utilisation des langues locales semble fondamentale. Nous avons vu que de nombreux salariés français se désintéressent de l'information reçue qu'ils jugent souvent trop complexe : imaginez si en plus, elle n'était disponible qu'en anglais! Un autre problème semble être l'utilisation massive du Web pour l'information internationale. Pour certains groupes comme Lafarge ou Suez où les ouvriers représentent un pourcentage important du personnel, il s'agit à l'évidence d'une limite. Ceci est d'ailleurs reconnu par le professionnel suivant :

« Nous sommes un groupe industriel. Quand je vous parlais tout à l'heure de nos 3000 salariés, sur l'ensemble, je pense qu'il y en a 300 qui sont connectés au Web, et encore quand ça marche... l'Internet au Nigeria par exemple, ça ne marche pas très bien. Donc je suis d'accord avec vous sur le fait que ça ne nous permettra pas d'aller jusqu'à l'actionnaire final. Nous avons alors également utilisé un autre moyen de communication qui est un guide format papier que nous avons également édité dans toutes les langues, et on a envoyé ce guide à chacun des AS. »

« Il faudrait que je vous envoie notre guide de l'AS. Il est très synthétique et c'est volontaire, car dans 80% des cas on s'adresse à des ouvriers d'usines de pays sous développés. On s'est basé là-dessus, et il est fort probable que les Français ne le trouvent pas assez complet. »

Ce dernier extrait montre bien un besoin d'adaptation de la communication. Au niveau des supports d'abord, car certains salariés n'ont pas accès à l'Internet. Mais également au niveau du fond et de la forme de l'information : une information trop complexe ne sera pas comprise par certains, et une information trop simple sera jugée incomplète pour d'autres. Outre le problème de la langue, nous en arrivons donc à la question de savoir si le contenu de l'information est adapté localement :

^{« -} Est-ce que c'est adapté ou traduit littéralement dans toutes les langues ?

⁻ Non, c'est traduit le plus littéralement possible pour ce qui est des messages généraux. En revanche, on l'adapte, par exemple il y a des rubriques où on met par exemple : « pour des questions de taxes, vous devez vous rapprocher de votre coordinateur local. »

Une responsable AS nous a même confié qu'elle voyait d'un mauvais oeil l'idée d'adapter la communication aux divers publics de l'entreprise :

« Moi ça me gêne un peu quand on dit ça. Ca voudrait dire que des salariés sont plus bêtes et ignares en matière de bourse que ne sont les autres. Donc certains salariés seraient considérés dans leur société comme plus ignares que des salariés d'autres sociétés ? Ca me gêne un peu dans l'approche."

Les entreprises se contentent donc de répondre aux exigences juridiques dans leurs supports de participation. Si l'un des objectifs de l'AS est de sensibiliser les salariés aux problématiques managériales et de développer chez eux une culture entrepreneuriale, alors il semble important de développer une réflexion sur la qualité et le ciblage de l'information qui leur est destinée. Le cas ci-dessous est l'un des rares où une telle réflexion est réalisée :

« On a trop tendance au niveau « corporate » à dire : voilà on prend une boîte de communication, alors on va faire une brochure, ça va être la même pour tout le monde, on va la traduire dans toutes les langues, c'est vérifié par les avocats, on ne dit pas de bêtises, tout est calibré. Mais celui qui recoit ça... Lors du débriefing, j'ai fait venir des gens du terrain, des « spring managers » du terrain, dont certains de France qui m'ont dit « moi j'ai la moitié de mes salariés qui ne savent ni lire ni écrire ». C'est les gens qui travaillent dans le traitement des déchets. Du coup, je me dis, mais la brochure ça rime à quoi finalement? Ces gens là on leur donne ça mais à la limite c'est plus affligeant qu'autre chose. Et ça veut dire qu'il faut trouver autre chose. Donc il y a ça, et la culture, la culture qui est différente d'un pays à un autre. Alors on fait une brochure très parisienne... allez très européenne, mais il n'y a pas forcément la même culture partout. En Indonésie, celui qui va recevoir ça, il va peutêtre pas comprendre le truc, il ne va pas percevoir... pour lui c'est bizarre, c'est un truc qui vient d'une autre planète. Donc là on va avoir à cœur de travailler avec les managers dans les pays pour en fait prendre en compte la culture et le type d'informations auquel ils sont habitués. Du coup les gens on leur parle vraiment de leur manière et non pas de la manière « Corporate Parisien ». Donc on évolue au fur et à mesure. Ce n'est pas simple comme exercice, en tout cas on va s'attacher à faire ça au maximum dans la prochaine opération. (...) Donc par exemple, déjà la dernière fois dans la brochure on a fait le plus simple possible, avec des photos qui rappellent les métiers du groupe, que les personnes se retrouvent un peu là dedans. Mais il y avait quand même pas mal de texte et puis on expliquait un petit peu quand même le produit financier, donc il faut encore simplifier et quand j'entends qu'il y a encore des gens qui ne savent pas lire en fait ou qui ne vont pas comprendre le mécanisme du produit financier, alors je crois que même la bande dessinée peut être un moyen comme un autre... »

L'extrait ci-dessous va bien au-delà des adaptations de langue dont nous avons parlé auparavant. Il y est question de différences culturelles. Dans le point suivant, nous allons approfondir l'idée de l'importance de l'adaptation culturelle et la manière dont celle-ci peut être réalisée.

1.3.3.2. Une Adaptation nécessaire aux différences de Culture.

« Je pense que cet esprit de famille que l'on veut créer, doit passer par la prise en compte des différences de culture. On ne peut pas imposer, on est baigné dans une culture, on sent cette culture.

(...) Et ça c'est un point extrêmement important. Suez se veut justement être un groupe multiculturel et c'est ce que j'essaye de faire au niveau de l'AS. »

« Les différences culturelles c'est justement ce qui m'intéresse en ce moment, c'est ce que je découvre un peu. Je vous disais, avec les produits financiers que l'on a stabilisé, on peut donner un peu plus le temps à l'étude de cet aspect là qui me semble particulièrement important. »

Rappelons qu'en psychologie interculturelle, on considère généralement que la culture d'un groupe correspond à la norme de la distribution des valeurs des individus qui forment le groupe (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p.24). La question qui va alors se poser pour le manager est de savoir quel est le « groupe » pertinent pour la réalisation de la segmentation des salariés. Nous avons pu récolter divers témoignages concernant divers « groupes » pouvant différer en termes de valeurs culturelles qui intéressent le responsable AS.

Les Critères de Segmentation.

La première distinction que l'on retrouve dans nos entretiens, concerne les secteurs d'activités des entreprises ainsi que les différentes professions. Une dichotomie grossière est réalisée entre les salariés des entreprises du secteur financier et les autres. L'idée est que l'on ne communique pas de la même manière et que l'on ne propose pas le même type de plan d'AS à des salariés qui ont l'habitude de la bourse et de la finance et à des salariés qui sont ignorants dans ce domaine.

« L'azionariato è la manifestazione di un'interesse, della crescita di una cultura finanziaria. Che poi ripeto stiamo sempre parlando di una banca. Quindi molte cose per me sono scontate, per un operaio della Fiat, della Peugeot, gli devi dare degli elementi di cultura. »

(L'actionnariat est la manifestation d'un intérêt, de la croissance d'une culture financière. Bon, on est toujours en train de parler d'une banque. Donc, il y a plein de choses qui pour moi sont évidentes, mais à un ouvrier de Fiat ou de Peugeot, il faut que tu leur donnes des éléments de culture.)

«Les différences sont déjà sur la compréhension même des opérations. Si on regarde la Société Générale ou BNP Paribas par exemple, les banquiers, on peut supposer quand même qu'il y ait au sein de leurs salariés une majorité de personnes qui sont rompues à l'exercice financier ou à la connaissance de près ou de loin des marchés. Il ne faut pas oublier par contre que dans ces entreprises aussi, il y a des personnes qui sont aussi très éloignées des marchés et qui représentent une proportion non négligeable de l'effectif. »

A ce niveau d'analyse, il est aisé de préconiser l'utilisation d'une communication plus technique dans les entreprises du secteur financier et plus facile à comprendre dans les autres secteurs d'activité. Cependant, comme le remarquait l'interlocuteur ci-dessus, même au sein des entreprises du secteur financier une part non négligeable du personnel travaille dans des

services qui ne sont pas directement liés au cœur de métier. La culture professionnelle va alors prendre son importance.

« Chez France Télécom vous avez 10% de cadres et le reste de salariés. Au sein des salariés vous avez encore un échelonnement puisque à l'époque on recrutait à partir du BEPC jusqu'à Polytechnique donc vous voyez que... Et donc quand on a commencé à parler de la bourse, que vous parliez de stakeholders, de shareholders, et d'autres trucs comme ça, c'était pas évident pour tout le monde. »

Indépendamment de la connaissance économique et financière qui détermine la compréhension de l'information, les groupes professionnels peuvent également différer en termes de valeurs. Outre le cas de l'information, ce dernier extrait illustre en quoi le choix même entre AS direct et indirect peut être réalisé par adaptation aux salariés :

« Si on prend le cas de Lafarge qui a toujours opté pour les comptes nominatifs, c'est un choix culturel qui à ma connaissance a été fait par le président Bertrand Collomb, qui dès le départ a aussi regardé le périmètre auquel il s'adressait et le statut même des salariés et de leur culture. Il est vrai que lorsqu'on fait des opérations de cette nature à travers des comptes nominatifs, on s'adresse à une culture de comptes bancaires qui est à peu près connue de tous au niveau mondial. Quand on s'adresse à des salariés notamment à l'international qui ne sont pas rompus à l'exercice du FCPE effectivement il y a un cap culturel supplémentaire à passer. »

L'appartenance nationale pourrait également représenter un critère de segmentation pertinent. Il s'agit d'un critère particulièrement intéressant pour les entreprises car le pays constitue également une unité d'analyse juridique et linguistique. Divers professionnels ont ainsi utilisé le pays comme unité culturelle dans leurs discours :

« Au départ, on propose un truc bien français et puis on dit tiens, on va proposer ça à Hong Kong. Alors là bas pour eux, c'est les petits hommes verts qui débarquent. C'est pas du tout dans la culture. Donc on apprend petit à petit. On a des contacts avec des gens locaux, on leur demande de critiquer. C'est ce que j'ai fait au débriefing du mois de février. Donc la culture est extrêmement importante, connaître la culture des autres c'est mieux les intégrer et je pense que l'on ne doit pas imposer sa culture. Là on parle d'AS mais ça pourrait être n'importe quoi. Quand on va proposer quelque chose, il faut tenir compte de la culture des autres. Et ils seront d'autant plus reconnaissants que c'est une manière de les respecter. »

« Quand vous allez aux Etats-Unis, pratiquement 50% des personnes ont acheté des actions. Je ne parle pas d'actions de leur entreprise mais en général. Donc il faut plus ou moins d'explications selon les pays. Au Mexique, en 2000, lors de notre dernière augmentation de capital, on a vendu des actions à des salariés qui venaient d'intégrer le groupe dans le cadre d'une OPA et qui n'avaient jamais vu d'actions de leur vie. »

Au niveau des comportements des salariés, divers responsables nous ont confié que l'une des problématiques auxquelles ils avaient à faire face était un important différentiel de taux de souscription aux opérations d'AS selon les pays :

« Souvent vous avez des taux de souscription d'environ 60% en national, puis ça passe à 30% à l'international.»

Dans certains cas, ces différentiels peuvent s'expliquer par des différences de pouvoirs d'achat ou par des législations plus ou moins favorables. Dans d'autres cas, les responsables AS ne comprennent pas les différences constatées. La piste culturelle pourrait peut-être apporter des réponses à cette problématique :

« Imaginez au Brésil par exemple, on est surtout représentés par une société qui s'appelle Véga et qui fait du traitement d'ordures ménagères. (...) si vous imaginez quel est le profil de la personne qui réalise ce travail, c'est certainement quelqu'un qui n'a pas l'habitude de parler actions, c'est pas quelqu'un qui a des facilités même pour épargner. Et pourtant, c'est au Brésil que nous avons le plus fort taux de suivi dans nos opérations d'AS. »

Les notions de valeurs, normes ou croyances différentes selon les groupes d'individus sont apparues dans les discours. La connaissance et la prise en compte de ces différences culturelles, pourraient permettre aux entreprises d'adapter leur offre d'AS et leur communication pour maximiser les effets attitudinaux positifs de cette pratique de management. Une première question se pose alors : quel critère de segmentation choisir? Nous avons vu qu'il peut exister des cultures sectorielles : les salariés des institutions financières tendront à être différents des salariés du secteur de l'automobile par exemple. Il existe également des cultures professionnelles : les commerciaux ont des caractéristiques communes qui les distingue des comptables. L'idéal pour les entreprises serait que le critère de segmentation le plus pertinent, c'est à dire celui qui permet d'expliquer le plus des différences attitudinales face à un stimulus donné, soit la nationalité. La deuxième question fondamentale qui se pose est de savoir quelles sont les caractéristiques qui permettent de distinguer et de comparer les segments c'est à dire quelles sont les valeurs, croyances ou normes pour lesquelles on constate une homogénéité au sein des divers segments et qui permettent de les distinguer.

Nous avons vu dans le premier Chapitre que cette question complexe implique l'utilisation de dimensions culturelles.

Les Dimensions Culturelles Clés.

L'Aversion à L'Incertitude.

La première dimension culturelle qui a été évoquée dans les discours concerne l'aversion au risque.

- « On s'aperçoit que selon les pays les taux de souscription sont très différents. A votre avis ça dépend de quoi ?
- Là les gens quand même sont très intéressés par l'AS parce qu'il y a un côté « c'est ma boîte » ça me paraît bien, c'est un moyen d'avoir des actions. Mais ils ne sont quand même pas prêts non plus à aller dans des opérations qui présenteraient un risque. »

Au niveau des implications de l'aversion au risque dans l'explication des réactions des salariés face aux pratiques d'AS, deux types de raisonnements peuvent être réalisés a priori. A partir de la théorie financière, on tendrait à penser que l'investissement en actions de son entreprise est un comportement risqué pour les salariés. En effet, les salariés se retrouvent à investir en même temps leur travail et une partie de leur capital dans une même entreprise. En outre, au niveau du simple investissement en capital, l'investissement en AS se fait rarement selon les préconisations de formation de « portefeuilles efficaces » de la théorie de Markowitz. L'extrait suivant illustre ce premier raisonnement : les salariés les moins averses au risque investiraient davantage en AS, les autres préfèreraient des fonds diversifiés par exemple :

- « Est-ce que vous avez des chiffres sur la part investie dans le fonds Michelin pur par rapport aux fonds diversifiés ?
- Non je n'ai pas de ratios là-dessus non... Je crois que c'est plus lié à la part de risque de celui qui achète des parts. (...) Celui qui ne veut pas prendre beaucoup de risques mais qui prend aussi le risque de ne pas avoir une grosse augmentation de sa part, il va jouer la prudence. Après ça, c'est les gens qui sont téméraires puis d'autres qui sont plus prudents. »

Les entretiens que nous avons réalisés auprès d'actionnaires salariés, tendraient à renverser le raisonnement ci-dessus. Prenons le cas d'un salarié qui n'a aucune culture financière, qui ne s'intéresse pas à la bourse, et qui n'a jamais fait l'acquisition de titres financiers. Il travaille dans une entreprise qu'il connaît bien, en laquelle il a confiance. Pour le reste, il a vaguement entendu parler dans l'actualité des cas Enron, Eurotunnel ou Vivendi Universal où le cours de bourse des titres respectifs s'est effondré à un moment donné. Lorsqu'on lui propose d'investir en interne de l'argent en actions, il peut avoir tendance à percevoir les titres de son entreprise comme étant moins risqués que ceux d'entreprises qu'il ne connaît pas.

[«] J'ai autre chose à faire de l'argent moi que d'acheter des trucs où on n'est pas sûr de gagner quoi... moi, la bourse j'en connais trop qui ont plongé... moi la bourse ça ne m'intéresse pas... je prends ceux de ma société parce que c'est du solide, je sais que ça ne se cassera pas la gueule comme ça... » (Salarié de Lafarge).

^{« -} Vous pensez que c'est risqué de mettre tout son argent dans le fonds BNPP?

⁻ Tout son argent c'est-à-dire? Si la question c'est est-ce que c'est risqué de mettre ce que j'ai reçu au titre de l'intéressement et de la participation en 2004, la réponse est non. Par contre si c'est mettre tout son PEE sur BNPP, bon, c'est quelque chose qui ne se fait pas. Mais, je dirais que c'est plus par

rapport à la théorie que par rapport à un risque que je perçois. Par définition, on diversifie. » (Salarié BNP-Paribas).

- « Et vous pensez que l'investissement dans le fonds BNPP est plus ou moins risqué que l'investissement dans les autres ?
- Je pense que pour le moment... enfin j'espère que c'est pas trop risqué, parce que je crois que la BNP est bien cotée et fait des bénéfices, et donc je pense qu'il n'y a pas de soucis. » (Salarié BNP-Paribas).

Il semblerait donc, que l'aversion au risque soit un déterminant du comportement des salariés concernant les actions de leur entreprise. Dans le cas ci-dessus, il s'agissait de la préférence des actions de son entreprise au détriment d'autres types d'investissements.

Dans cet autre extrait, le salarié préfère opter pour le compte courant bloqué :

- « Et vous, vous avez investi comment votre participation et votre intéressement ?
- Moi j'ai tout mis dans le compte courant bloqué.
- Pourquoi?
- Beh, avec les fonds, si ça se casse la gueule, vous vous cassez la gueule, si ça augmente vous augmentez. Alors que dans le livret, vous le placez à 6%, vous êtes sûr, ça ne va pas se casser la gueule. Il y en a beaucoup ici quand il y a eu le gros coup de bourse qui se sont retrouvés avec moins 200 000 francs... . Ca va vite. (Salarié de Lafarge).

Cet autre exemple concerne la participation aux plans d'AS:

« Il y en a qui n'ont pas envie de prendre de risques, puisque quelque part un PEG c'est une prise de risque... et cette prise de risque quand ils ont reçu quelques baffes ils en ont marre... donc ils n'ont pas envie de s'engager avec ce type de plan. » (Salarié de France Télécom).

L'Individualisme.

Une deuxième dimension culturelle qui a été évoquée dans les discours concerne l'individualisme. D'un point de vue conceptuel, nous avons vu que les salariés les plus individualistes devraient tirer moins de satisfaction de l'AS et davantage de systèmes de récompenses dans lesquels la relation entre les résultats individuels et le gain obtenu est importante (Blasi et al., 1996, p.61). Les entretiens réalisés ont mis en avant deux autres phénomènes possibles. D'une part, l'individualisme tendrait à déterminer la perception des actionnaires salariés concernant le poids qu'ils représentent dans la prise de décision :

- « Pour revenir au droit de vote, avec 34%, vous avez un poids énorme dans les décisions...
- Ouais mais on n'est pas collectifs on est individuels dans ce cas-là. On est très individuel. On regarde surtout ce que ça va nous rapporter, si ça ne nous rapporte pas... même si c'est collectif... c'est pas gagnant quoi... (...) Chacun veut retirer ses billes, si tu es quatre dans une affaire tu mets 10 000 francs chacun et que tu veux te retirer un maximum des billes, c'est pas en étant tous les quatre soudés que j'arriverai à tirer le plus de billes. (..) Ça fait un problème sociologique je pense, on ne sera jamais fédéré. » (Salarié de Auchan).

Les individualistes auraient ainsi tendance à se focaliser sur leur poids personnel (faible dans les grandes entreprises) plutôt que sur le poids global de l'ensemble des salariés. Ils auraient donc tendance à percevoir des droits à la prise de décision inférieurs par rapport aux collectivistes. Une autre hypothèse qui a été suggérée, concerne les effets de l'AS sur l'implication organisationnelle, et plus précisément sur le sentiment d'appartenance des salariés à l'entreprise :

« Vous savez, le sentiment d'appartenance à un groupe, pour des Américains c'est pas évident, c'est beaucoup plus évident en Europe, et en France encore plus, dans la Banque n'en parlons pas. »

L'idée est qu'auprès d'une population de salariés plutôt collectivistes, la propriété d'actions de l'entreprise susciterait davantage ce sentiment d'appartenir à une même entité, à un même groupe, qu'auprès d'une population plus individualiste qui se focaliserait davantage sur les gains retirés de l'actionnariat.

Pour terminer sur ce point, nous pouvons remarquer que divers responsables AS ont mentionné l'individualisme comme étant un élément important pour comprendre les réactions des salariés face à l'AS. Cependant, le concept d'individualisme n'était pas forcément très bien compris par ces professionnels. Dans l'extrait suivant, l'individualisme est cité comme déterminant de la décision d'exercer le droit de vote :

« Quand on parle de l'Angleterre et de l'Allemagne c'est un peu différent. Ce sont des pays individualistes dans le sens où les salariés actionnaires reviennent souvent vers nous pour des questions de sous « je n'ai pas eu mon dividende » ou alors ils vérifient bien les calculs et tout ça, ils sont plus éduqués financièrement que dans les autres pays. En revanche, ils ont une forte conscience de leurs devoirs en tant qu'actionnaires. Je pense que dans ces pays là ils votent mieux. Par contre je crois qu'en France, en Italie, ou en Espagne c'est un peu différent… »

Dans le dernier extrait ci-dessous, il est suggéré que l'AS aurait un impact psychologique plus important dans les cultures collectivistes :

« (...) quand vous partez d'un niveau où aucun des salariés de l'entreprise ne connaît le nom de Lafarge, aucun des salariés de l'entreprise ne sait comment on calcule un compte de résultats, si vous faîtes progresser un peu les gens, le fait de les avoir comme actionnaires salariés va avoir un gros impact. Dans un pays au contraire où les gens sont plus éduqués et peut-être plus individualistes en termes de profits etc., là forcément ça aura un moins gros impact. Pour résumer, je dirais que l'AS a un réel impact mais qui est différencié selon les cultures. »

La Distance Hiérarchique.

La distance hiérarchique est également apparue dans nos entretiens de manière plus ou moins indirecte. Ce type de valeur est important pour l'AS car il semble être un déterminant de la

perception qu'ont les salariés de tout ce qui a trait aux droits à la participation à la prise de décision. Au niveau des témoignages récoltés lors de nos entretiens, des salariés à « distance hiérarchique élevée » n'accordent pas une grande importance au droit de vote, estiment que ce sont les « grands patrons, là haut » qui ont tous les pouvoirs, et estiment pour la plupart que les salariés n'ont pas à avoir un pouvoir de décision et que c'est aux dirigeants de décider.

- « Pourquoi vous ne votez pas?
- Beh parce qu'il y a des dirigeants là-haut qui sont plus capables que nous pour les dividendes et pour tout ça. (...)» (Salarié de Lafarge).
- « Pourquoi vous n'êtes pas intéressée au droit de vote ?
- Je suis là pour... je suis employée de banque, je suis là pour toucher un salaire qui me fait vivre, voilà (...) Mais là c'est tellement grand, ça me paraît tellement... honnêtement je laisse ça un petit peu aux autres. » (Salariée de BNP-Paribas).
- « (...) le fait d'être employé, on n'a pas de pouvoir décisionnaire...
- Et vous aimeriez en avoir davantage?
- Non. Je ne le recherche pas, sinon je ne serais pas employée. Non, je crois que quelque part je n'avais sûrement pas les capacités, pas l'envie, pas... » (Salarié de BNP-Paribas).

Les témoignages ci-dessus concernent la distance hiérarchique au niveau individuel. Nous avons pu également obtenir des témoignages de la pertinence de cette dimension culturelle au niveau écologique :

« En Pologne c'est clair, si le patron de l'entreprise ne souscrit pas, personne dans l'entreprise souscrit. La raison est complètement culturelle : on est salarié d'une petite entreprise qui est venue s'ajouter à un groupe, on observe ce que fait le patron, s'il le fait c'est bien, s'il ne le fait pas il vaut mieux ne pas le faire. D'abord parce que il ne serait pas content de savoir qu'on l'a fait alors que lui ne l'a pas fait, alors ça il faut en tenir compte.»

« Dans certaines régions, on a constaté que l'encadrement, à qui on demande de promouvoir l'AS, a certaines réticences parce que quelque part l'AS c'est un peu donner aux salariés quelque chose qui est réservé peut-être à l'encadrement. Faire devenir quelqu'un qui ramasse les poubelles le matin, actionnaire, c'est étrange. Nous au contraire, on est très ouverts à ça, mais dans certaines cultures c'est pas si évident que ça. Il y a la culture du privilège. On a des privilèges et on n'a pas envie de donner, parce que c'est une manière de montrer une hiérarchie, un statut social, qui accompagne ça. »

Nous voyons avec ces deux derniers extraits que la « distance hiérarchique » peut déterminer non seulement des comportements liés au droit de vote, mais également la décision de participer à une opération d'AS. Dans le premier extrait, les salariés considèrent qu'ils n'ont pas à participer à l'offre d'AS. Dans le second cas, ce sont aussi les « supérieurs » qui estiment que les salariés n'ont pas à posséder des actions de l'entreprise.

Masculinité et Féminité.

Une dernière dimension culturelle que nous avons retrouvé dans les entretiens concerne la masculinité et la féminité. Au niveau de l'AS, cette caractéristique peut permettre d'expliquer dans une certaine mesure l'intérêt que portent les salariés à tout ce qui concerne l'AS. Plus particulièrement, nous pouvons nous attendre à ce que les salariés qui ont un niveau élevé de masculinité s'intéressent davantage à l'information concernant l'AS, à tout ce qui concerne la finance et la bourse, et qu'ils aient dans l'ensemble une attitude et un comportement différents face à l'AS.

Au niveau « culture nationale », les personnes interrogées évoquent souvent une dichotomie entre « les Anglo-Saxons » et les autres. Le niveau de masculinité dans les divers pays a été mesuré dans diverses études mais il s'agit d'un concept inconnu du grand public. En revanche il existe le « cliché » des Anglo-Saxons matérialistes, qui accordent une grande importance à l'argent et qui s'intéressent particulièrement à la finance et à la bourse :

« En France, au contraire des Anglo-Saxons, on n'est pas des gens très matérialistes, très concrets, très portés vers le concret. Les salariés ne sont pas très portés sur la finance. Ils n'aiment pas beaucoup la finance ils ne s'y sont pas trop intéressés jusqu'à présent. Alors que dans les pays Anglo-Saxons par exemple, on se dit très tôt qu'il faut peut-être se faire une petite cagnotte. On est, culturellement parlant, beaucoup plus enclins à aller dans le monde de la finance. Aux USA à l'école on apprend à lire le journal, en France à l'école on fait des choses beaucoup plus abstraites. Je ne dis pas qu'on a tort, c'est une culture, moi je suis français, j'apprécie la culture française. »

« Par rapport à l'attitude d'un salarié Anglo-Saxon on est atypique : l'Anglo-Saxon il baigne dans la bourse depuis le berceau. Nous on est très en retard. »

Lorsqu'on passe à un niveau d'analyse individuel, on s'aperçoit que les comportements des salariés vis-à-vis des pratiques d'AS sont bien déterminés par leur degré de masculinité et de féminité. On se basera ici d'abord sur un indicateur de masculinité qui est l'intérêt porté à la finance et à la bourse. D'un côté, on retrouve des salariés qui ne s'intéressent pas à la finance. Ce désintérêt, semble aller de pair avec les attitudes et les comportements suivants vis-à-vis de l'AS:

(1) Le fait d'investir de préférence en actions de l'entreprise par rapport à d'autres choix possibles :

^{« - (...)} vous avez des actions d'autres entreprises?

⁻ Non, non, que de Lafarge.

⁻ Et pourquoi vous n'en avez pas d'autres?

⁻ Parce que je travaille ici et on m'en propose. Les autres actions il faut aller voir des banques pour en acheter... » (Salarié de Lafarge).

« (...) moi, je ne sais pas comment ça marche, je ne suis pas du tout branché là-dedans... moi je prends des actions point. Je prends celles qui sont alléchantes puis les autres je les laisse. Je ne boursicote pas. » (Salarié de Lafarge).

(2) Le fait de participer aux opérations d'AS :

« A me non mi interessa tutto questo mondo. Non mi interessa il mondo delle azioni, il mondo del denaro... Per questo quando si è saputo di tutto questo (dell'azionariato) io non me ne sono interessato. » (Salarié de Fiat).

(Moi, tout ce monde là, ça ne m'intéresse pas. Le monde des actions, le monde de l'argent... ça ne m'intéresse pas. C'est pour ça que quand on a entendu parler de tout ça (de l'AS) je ne m'y suis pas intéressé.)

(3) Le fait de s'intéresser davantage aux questions qui concernent l'entreprise :

« Non, moi le cours de l'action je ne le regarde pas, en plus je n'y pense pas, je pense aux actions que quand je reçois des notes comme ça de Lafarge, mais sinon... » (Salarié de Lafarge).

A l'opposé, nous avons les salariés qui au contraire s'intéressent à la bourse et à la finance en général. Le comportement vis-à-vis de l'AS semble alors prendre des contours plus rationnels au sens financier du terme. Dans le cas ci-dessous, le choix d'investir en actions de l'entreprise se base davantage sur les attentes concernant le cours de l'action et le salarié semble diversifier son investissement :

- « Vont avez des actions?
- Oui oui j'ai des actions France Télécom mais j'en ai aussi d'autres. J'ai des actions du groupe parce que j'avais fait un pari sur le groupe, mais j'en ai aussi parce que il y a une possibilité d'avoir des fonds communs classiques, des placements monétaires ou fonds, qu'on appelle évolutifs...
- Et vous avez d'autres actions par ailleurs?
- Oui
- Vous en avez toujours eu?
- Oui
- Et à la prochaine ouverture de capital vous pensez que vous allez y retourner?
- Tout dépendra de la situation, de mes perspectives sur l'action etc. (...) A l'époque, si j'avais été un suffisamment bon boursier, si j'avais eu suffisamment de flair, j'aurais pris des warrant, pour protéger mon capital potentiel qui a été divisé par dix ou par vingt en un an. » (Salarié de France Télécom).

En corollaire du raisonnement précédent, nous avons pu constater que des individus à valeurs féminines, c'est à dire qui accordent notamment une grande importance à leur vie privée et à leur vie de famille, tendent à donner moins d'importance à ce qui concerne l'AS :

« - Pourquoi dîtes-vous que l'AS intéresse certains salariés et pas d'autres ? Vous pensez à quoi comme distinction ?

- Il y en a qui sont plus ou moins engagés dans leur entreprise, d'autres qui sont moins engagés dans l'entreprise et plus dans leur vie sociale, personnelle, ou qui ont d'autres intérêts, d'autres priorités, passions... » (Salarié de France Télécom).

Pour conclure sur ce point, nous pouvons noter un impact de la dimension masculinité/féminité sur les attentes des salariés en termes de participation à la prise de décision. Dans les extraits ci-dessous, nous avons un témoignage de salariées qui expliquent qu'elles n'accordent pas d'importance à la participation à la prise de décision dans leur entreprise car elles ne sont pas ambitieuses et accordent plus d'importance à leur vie de famille qu'à leur vie professionnelle :

« Honnêtement, je n'ai pas eu une formation très conséquente ... je ne sors pas de Sup de Co, j'ai passé un BEP de secrétariat, j'avais besoin de quelque chose qui me permette de travailler comme beaucoup de gens, de m'assumer dans la vie et puis sans doute que je ne suis pas quelqu'un de très ambitieux, et puis voilà (...) » (Salariée BNP-Paribas).

- « Aimeriez-vous avoir davantage de pouvoir de décision ?
- Non. Je ne le recherche pas, sinon je ne serais pas employée. Non, je crois que quelque part je n'avais sûrement pas les capacités, pas l'envie, pas... et en tant que femme j'ai privilégié à un moment donné ma vie de famille, je ne me suis pas engagée. » (Salariée BNP-Paribas).

Cette partie nous a montré l'importance des valeurs des salariés dans la manière dont ils appréhendent l'AS. Conformément à ce que nous avions suggéré dans le Chapitre 1, l'aversion au risque, l'importance accordée à l'argent, la manière de concevoir la distribution de pouvoir ainsi que l'individualisme, semblent être les valeurs discriminantes en termes d'attitudes et de comportements des salariés vis-à-vis de l'AS. Ces résultats sont difficiles à intégrer pour des préconisations managériales car nous avons vu que des différences individuelles de valeurs, pouvaient s'agréger de manière plus ou moins homogène à des niveaux différents, avec par exemple des cultures nationales, sectorielles ou professionnelles caractéristiques. L'idéal en termes managériaux serait bien évidemment que le niveau le plus homogène soit le niveau national : il est en effet plus aisé de concevoir une offre et une communication dédiés par pays.

Conclusion du point 1.3.

Pour conclure sur les facteurs de succès des effets attitudinaux de l'AS, nous avons vu qu'il était d'abord essentiel que l'entreprise conçoive elle-même cette pratique de management comme un élément clé de sa culture et de sa politique sociale. Cette philosophie est intégrée par les salariés à travers la communication mais également par tout ce qui crée une culture d'entreprise. Elle pourrait également déterminer le type de pratiques d'AS mises en place par

l'entreprise. De ce point de vue, notre analyse semble pencher pour une préférence pour des opérations d'AS récurrentes qui sont plus aptes à transmettre la culture de l'actionnariat aux salariés. Concernant le risque, l'éthique nous conduirait à prôner la limitation du risque pour les salariés. Le danger est cependant de faire de l'AS un simple bonus constitutif de la rémunération. Il nous semble que le fait de conserver une part de risque financier dans l'AS, permet davantage de susciter l'intérêt des salariés sur le fonctionnement et l'activité de l'entreprise, voire sur sa gouvernance. Nous pouvons également supposer que la satisfaction liée à un gain risqué est supérieure à celle liée à un gain non risqué. L'inconvénient à noter, est qu'en cas de baisse importante du cours de bourse qui induirait des pertes financières pour les salariés, l'entreprise risque de voir l'AS se transformer en un outil générateur d'attitudes négatives des salariés vis-à-vis de leur entreprise. Un autre paramètre concernant le type d'AS, se rapporte au choix entre actionnariat direct et indirect. Nous avons vu qu'il est particulièrement difficile de se prononcer sur cette question. L'idée est que le système le plus performant en termes d'effets attitudinaux est celui qui donne le plus aux salariés la conscience d'être informés et impliqués dans le processus de prise de décision. L'actionnariat direct apparaît alors a priori comme le système qui répond le mieux à cette exigence. A l'opposé, le système d'actionnariat indirect où les membres des conseils de surveillance qui portent les voix des actionnaires salariés sont nommés par la direction et les partenaires sociaux, semble être le système dans lequel les salariés obtiennent le moins de droits en relation avec leur actionnariat. Le problème de l'actionnariat direct est que si les actionnaires salariés n'ont aucun moyen de peser collectivement, ils pensent que leur vote ne sert à rien. Il nous semble donc qu'à condition que l'entreprise communique d'une manière à faire comprendre aux salariés que l'actionnariat est effectivement un moyen de l'impliquer dans la prise de décision, alors l'actionnariat direct et l'actionnariat indirect dans lequel les membres des conseils de surveillance sont élus par les porteurs de parts, peuvent avoir les mêmes vertus attitudinales sur les salariés. Pour l'actionnariat direct, un système de regroupement de type association semble être essentiel pour qu'une telle conscience apparaisse chez les salariés. Enfin, nous avons suggéré que l'adaptation de l'offre d'AS et de sa communication à la culture des différents publics de l'entreprise serait de nature à générer des attitudes plus positives auprès des salariés. De rares groupes comme Suez, ayant « stabilisé » les problématiques juridiques et financières, semblent avoir entamé une réflexion allant dans ce sens.

Un dernier point de conclusion sur les facteurs de succès concerne deux facteurs pouvant représenter des freins à des effets attitudinaux positifs de l'AS. Il s'agit du blocage de 5 ans

lié aux avantages fiscaux du PEE en France et de l'attitude des syndicats vis-à-vis de l'AS. Certaines entreprises tendent à l'appliquer également dans leurs filiales étrangères où les avantages du PEE français n'existent pas. Certaines personnes interrogées nous ont confié qu'elles pensaient que cette règle de blocage pouvait entraîner des attitudes négatives chez les salariés. Nous avons eu tout d'abord le cas où le blocage pouvait dissuader les salariés de souscrire aux opérations d'AS dans les pays où les avantages fiscaux n'étaient pas aussi importants qu'en France :

« Il y a une règle qui est imposée à l'étranger, c'est la règle de l'indisponibilité comme en France. En France elle est justifiée par le fait qu'il y a des avantages fiscaux. Quant à l'étranger, vous vous retrouvez avec cette règle mais sans les avantages fiscaux ou très peu. On n'investit pas en général les économies du ménage dans ce genre d'aventures uniquement pour faire plaisir, pour avoir le plaisir de posséder des actions de l'entreprise. Là où la fiscalité est quand même très confiscatoire sur ce sujet-là les taux de souscription sont généralement plus faibles. »

Un autre professionnel estimait que des différences culturelles pouvaient rendre l'AS inattractif à cause du blocage :

« En France on est habitué à avoir son placement bloqué pendant 5 ans au sein d'un PEE. Il y a des pays où culturellement, avoir un investissement bloqué pendant 5 ans c'est très très long. »

D'une manière plus globale, un dernier interlocuteur nous a dit que le blocage de 5 ans pouvait être un frein à l'impact psychologique de l'AS car les salariés tendraient à oublier leur actionnariat pendant la période.

« La limite de l'exercice est qu'en France on est bloqué 5 ans. Donc à la limite, celui qui a investi l'année N, jusqu'à l'année N+5 il se désintéresse de son truc. De toute manière il ne peut rien faire. »

Nous ne nous attardons pas davantage sur cette question car il s'agit d'une mesure juridique sur laquelle les entreprises n'ont pas de pouvoir de décision. Elles décident certainement d'étendre cette mesure dans les pays où l'obligation n'existe pas pour des raisons d'égalité de traitement des salariés. Notons tout de même que le Premier Ministre a présenté un projet de loi sur l'épargne salariale le 16 mars 2006 au Conseil National de la Participation, qui proposait de diminuer la durée de blocage à 3 ans et de prévoir de nouveaux cas de déblocage anticipé. Pour terminer, il nous semble important de préciser que l'attitude des syndicats vis-à-vis de l'AS peut constituer un élément important dans la construction des attitudes des salariés vis-à-vis de l'AS. Globalement, le constat réalisé au niveau international et qui concerne également la France, est que les syndicats, après une première période de méfiance, finissent par adhérer au développement de l'AS dans l'entreprise :

« Moi je vois une histoire et une courbe que l'on m'a présentée de la même manière partout : en Belgique, USA, Irlande, Espagne... Au début, et j'en ai été témoin, les syndicats sont défensifs ou hostiles. Puis je vois qu'à l'usage, dès que ça se pratique et que ça se développe, très vite, les syndicats deviennent neutres ou positifs et même souvent très positifs vis-à-vis de l'AS. »

« Les syndicats sont favorables à l'AS. Vous savez, il y a eu une grosse évolution ces dernières années. L'époque où certaines organisations syndicales disaient « il ne faut pas acheter des actions, c'est faire le jeu du patron etc... », c'est passé ça, c'est quelque chose qui est fini. Ca existait c'est vrai, mais c'est quelque chose qui est passé. »

L'attitude négative de départ des syndicats, peut s'expliquer par deux éléments traditionnels de la culture des syndicats de salariés. D'une part, ces derniers ont comme principal noyau de négociation la défense du salaire fixe. Ils sont donc traditionnellement contraires à toutes les tentatives des directions d'augmenter la part flexible de la rémunération. D'autre part, le concept de « profit » a une connotation très négative dans l'idéologie « de gauche ». Ainsi, l'idée que les salariés puissent être intéressés aux profits de l'entreprise leur paraît être un contresens au premier abord. Notons enfin, que certains syndicats en France semblent rester hostiles à l'AS:

« Sur les cinq organisations représentatives en France on sait très bien la position des uns et des autres. Et c'est la même position sur tous les autres sujets. On retrouve les mêmes qui acceptent, les mêmes qui s'y opposent. C'est toujours CGT et FO qui s'opposent et puis la CFDT est la première à signer les accords. »

Il est évident que l'attitude des syndicats vis-à-vis de l'AS aura un impact sur les effets attitudinaux de l'AS qui dépendra de l'importance des syndicats dans l'entreprise et de leur virulence dans la critique à l'AS. Il nous a semblé que dans l'ensemble il n'y avait pas ce genre de situations problématiques dans les entreprises françaises.

2. Actionnariat Salarié et Performance des Entreprises : l'Oeuf et la Poule ?

L'objectif de cette deuxième partie est d'enrichir la littérature sur la relation entre AS et performance en suggérant des explications du processus, ainsi qu'une hypothèse de relation circulaire. Le corpus théorique et empirique concernant cette relation comprend quasi exclusivement des travaux économiques et financiers qui étudient les relations entre des mesures d'AS et des mesures de performance. Les processus explicatifs basés notamment sur la théorie de l'agence, concernent quasi-exclusivement les attitudes et comportements des salariés (voir Chapitre 1). Les entretiens réalisés nous permettent d'aller plus loin et d'expliquer la relation AS-performance par un ensemble de phénomènes qui interviennent

simultanément au-delà des attitudes et des comportements des salariés. Ils nous permettent également d'enrichir le débat sur le sens de la causalité de la relation. En effet, comme nous avons pu le voir dans le Chapitre 1, la question a été soulevée d'un point de vue méthodologique, mais à notre connaissance, aucune réflexion de fond n'a été réalisée dans la littérature. Nous suggérons ainsi des raisons de penser que la performance agit également sur l'AS.

Les effets de l'AS sur les attitudes et comportements des salariés et les vertus fiscales ayant été abordés précédemment, nous traiterons successivement des paramètres financiers en jeu et de nouvelles relations de type psychologique.

2.1. Les Paramètres Financiers : Déterminants de la Performance ou Déterminants de l'AS ?

L'idée proposée dans ce paragraphe est que l'AS a des effets financiers bénéfiques pour les entreprises. Parallèlement, il est suggéré que l'AS a davantage tendance à se développer dans les entreprises performantes. Nous détaillons ces deux mécanismes dans ce qui suit.

2.1.1. Les Vertus Financières de l'Actionnariat Salarié.

A partir des entretiens réalisés, nous avons pu distinguer divers éléments d'ordre financier pouvant expliquer les effets positifs de l'AS sur la performance globale de l'entreprise. Tout d'abord, l'AS représente un moyen de financement peu onéreux et facile à gérer pour les entreprises. Il permet également une stabilisation du cours de l'action voire même une augmentation par une création de demande du titre. Nous verrons en outre que l'AS est considéré comme un signal positif à l'intention des marchés financiers ce qui tend aussi à rendre le titre plus attractif pour les investisseurs.

L'AS, un Moyen d'Autofinancement pour les Entreprises.

« L'AS est un moyen peu coûteux pour l'entreprise de financer son développement...»

« L'AS, c'est d'abord une démarche financière pour l'entreprise qui y trouve des moyens de financement de ses investissements qui sont à la fois simples, contrôlables et vraiment avantageux pour l'entreprise (...) »

Les entreprises utiliseraient l'AS pour financer une partie de leur activité. Ceci concerne notamment le cas des augmentations de capital réservées aux salariés. Cette possibilité de

financement pour l'entreprise a été qualifiée de simple, contrôlable et avantageuse pour les entreprises. Avec le surcoût pour l'entreprise qui vend des actions à ses salariés avec une décote de 20% et parfois aussi un abondement, on peut se demander comment l'opération peut être moins coûteuse par rapport à d'autres moyens de financement. Voici l'explication apportée par un professionnel :

« Tout simplement, c'est que sur le marché on a un risque marché, d'abord qu'une opération qui est proposée ne fonctionne pas, ça peut avoir des conséquences négatives en termes d'image de la société parce que tout ça est du domaine public et on ne maîtrise pas vraiment le « scope ». A partir du moment où on propose l'achat d'actions au marché public, on renforce aussi la dilution de l'actionnariat et ce n'est pas forcément ce que l'on veut. En revanche, lorsqu'on est en interne, on est sous couvert de l'autorisation qui est donnée par l'assemblée générale des actionnaires sur un périmètre financier. Donc ils acceptent pour un périmètre financier bien déterminé une dilution, tout en sachant que c'est quelque chose qui renforce les capitaux propres puisqu'on crée des actions nouvelles. Donc là, la démarche est sous contrôle et présente beaucoup moins de risques qu'une dilution sur le marché. »

«Puis dernier élément, je vais vous donner des chiffres. Au bout de cinq ans, on a fait la cinquième opération cette année, on a récolté je crois 630 millions d'euros auprès des collaborateurs. Alors au niveau du coût, récolter 630 millions d'euros en cinq ans, par ce biais là, coûte beaucoup moins cher que si vous deviez faire des augmentations de capital où vous avez des frais extrêmement importants à payer aux banques qui s'occupent du placement de votre papier.(...). »

La levée de fonds avec augmentation de capital réservée aux salariés semble avoir divers avantages par rapport à la même opération ouverte au public. Tout d'abord, l'échec d'une augmentation de capital proposée au public a un impact négatif important pour l'image de l'entreprise. Ce serait en effet un indicateur de manque de confiance du marché vis-à-vis de l'entreprise. De plus, selon nos interlocuteurs, lors des offres publiques de souscription, il est difficile de maîtriser l'envergure de l'opération, ce qui peut aboutir, en cas de succès de l'opération, à une dilution importante de la valeur des titres existants, ce qui irait à l'encontre des intérêts des actionnaires. Enfin, les commissions prélevées par les établissements bancaires lors des augmentations de capital proposées au public semblent être un élément de coût très important pour ce type d'opération. Il est fondamental de préciser une considération d'ordre comptable. Nous étions partis sur l'idée que l'AS comme moyen de financement devait être coûteux puisqu'il impliquait entre autre la vente de titres aux salariés avec une décote de 20%. En fait, avant l'entrée en vigueur pour 2006 de nouvelles normes comptables, la décote sur les actions vendues aux salariés n'est plus enregistrée en charges. Il n'y a donc pas de coût réel pour l'entreprise. Seule la valeur des actions déjà existantes subit une dilution.

L'AS comme Moyen de Stabiliser le Cours de l'Action.

L'AS permet aux entreprises de créer un groupe d'actionnaires fidèles et stables. En effet, les actionnaires sont de fait « captifs » pendant cinq ans, et on s'aperçoit également qu'ils tendent à garder leurs actions majoritairement au delà de ce délai. Ils n'ont donc pas un comportement spéculatif, ce qui a des vertus de stabilisation du cours de bourse.

«La volonté de l'entreprise dans le développement de l'AS pour moi, c'est avoir des actionnaires fidèles. Pour moi l'AS est un actionnariat captif »

« Oui un actionnariat stable parce qu'a priori le salarié ne spécule pas sur la valeur du cours de l'action de sa propre société. »

« Pour ce qui est bloqué, là je vous parle de mon expérience personnelle, chez France Télécom, l'argent qui est bloqué dans les divers FCP, si je prends le fonds France Télécom, plus de 50% du capital qui y est investi est disponible hors des dates de blocage. Pour autant, les salariés ne le débloquent pas. Ce qui veut dire qu'il est bien géré comme étant une épargne à long terme et non pas comme étant un investissement spéculatif. »

« Aujourd'hui on a dans les fonds classiques, 45% des montants qui sont disponibles et qui sont toujours dans le fonds. »

Une autre idée qui a été suggérée, consiste à dire que l'AS, à travers les augmentations de capital et l'investissement de l'intéressement et de la participation, entraîne un soutien à la valeur de l'action en créant une demande.

« Exactement, ça fait augmenter le cours et ça le stabilise quelque part. S'il y a des Anglo-Saxons qui vendent des actions françaises, parce qu'en ce moment on n'a pas trop de perspectives sur la France, la bourse, le CAC, se casse la figure. C'est un mouvement mondial sur la bourse puisque la part des Anglo-Saxons est très forte. Donc si on stabilise un peu... on a le cas de Air liquide avec des actionnaires individuels qui sont très importants qui stabilisent l'action qui monte progressivement parce que les gens sont attachés à Air liquide. » (Salarié de France Télécom).

L'AS, un Signal Positif aux Marchés Financiers.

L'AS serait bien vu par les marchés financiers. Nombreux ont été nos interlocuteurs qui partagent ce point de vue même si certains ont émis un avis contraire. Plusieurs cas de figure nous ont été présentés. Tout d'abord, dans les cas de constitution de groupes par fusions et autres acquisitions, l'AS permet de montrer aux marchés une certaine homogénéité dans la nouvelle entité créée :

«Je prends le cas de Dexia mais c'est souvent un cas qu'on retrouve ailleurs. Dexia est un groupe qui à l'origine était tout français. Le Crédit Local de France qui était une division de la Caisse des Dépôts et Consignations et le Crédit Communal en Belgique étaient des banques vieilles de plus de cent cinquante ans. Puis le Crédit Communal de Belgique a acheté la Banque Internationale à

Luxembourg qui était une société qui avait le droit de battre monnaie. Donc on était dans un groupe qui se constituait en 1996 avec 3 entités phare : une française, une belge et une luxembourgeoise, et avec trois histoires. Et vous dites au marché: « nous formons un groupe homogène ». Le marché est en droit de se demander ce qui est homogène là-dedans. Vous avez trois entités de référence qui ont chacune leurs filiales, « montrez-moi qu'il y a de l'homogénéité. » C'est pour ça qu'on a voulu créer l'AS au niveau des collaborateurs. C'est important au niveau des métiers de créer des synergies. C'est important de montrer aussi au marché et quelque part aussi aux personnes qui investissent sur le titre Dexia qu'il y a de l'homogénéité. »

L'AS introduit également chez les salariés une communauté ou convergence d'intérêts avec les actionnaires :

« (...) j'avais beaucoup de questionnaires qui me venaient de la communication financière, qui étaient envoyés par des fonds de pension Anglo-Saxons qui investissaient sur le titre Dexia, et qui demandaient aux entreprises si les collaborateurs à un moment ou à un autre avaient quelque part les mêmes intérêts que les actionnaires. Ces gens-là ce sont quand même des gens qui s'intéressent plus au financier qu'aux ressources humaines mais ils disent, « nous, on voudrait quand même que vous nous montriez que les salariés ont un intérêt aussi à ce que ça marche ». Et donc ils vous demandent « comment vous mettez en place des opérations d'intéressement des collaborateurs », et lorsque vous leur dîtes qu'il y a des plans d'AS qui sont bien souscrits « worldwide » par les collaborateurs, ils ouvrent des yeux absolument étonnés. Parce que les Anglo-Saxons sont beaucoup plus sur des schémas de stock options et de « restricted shares » offertes au top management. Et les opérations que l'on fait qui sont très « franco-françaises » que nous on essaye d'étendre sur la Belgique et sur d'autres pays en Europe sont bien vues effectivement par des fonds de pension Anglo-Saxons qui pensent qu'il y a un intérêt à ce qu'il y ait au moins une partie d'association des salariés à la performance de l'entreprise au travers de l'action. »

L'AS est également considéré comme un indicateur de la bonne santé générale des entreprises. Nous verrons en effet dans la suite que les entreprises prospères devraient avoir davantage tendance à proposer des actions à leurs salariés que les entreprises en difficulté. De plus, on peut penser que des salariés qui font l'acquisition de titres de leur entreprise ont confiance en elle. Sachant que ceux-ci sont à l'intérieur de l'entreprise et qu'ils disposent de davantage d'information par rapport aux stakeholders extérieurs, leur confiance en l'entreprise peut être considérée comme un signe positif concernant sa santé économique et financière.

^{« (...)} Les entreprises du privé se sont mises à l'AS parce que le fait que les salariés détiennent une part du capital de leur entreprise était envisagé par les scrutateurs du marché et notamment les analystes financiers, comme un élément confortant la confiance que le salarié pouvait avoir dans l'entreprise dans laquelle il travaillait. Ca prouvait qu'il était confiant dans la stratégie, qu'il était prêt à mettre de son argent, de son épargne à lui dans l'entreprise et pour en partager les bénéfices éventuels. »

^{«(...)} une entreprise qui n'a pas (...) d'AS sous quelque forme que ce soit aujourd'hui, c'est une entreprise qui n'est pas attractive que ce soit du point de vue du salarié mais également de la communauté financière qui accorde de plus en plus d'importance aux entreprises qui ont de l'AS.»

Certains acteurs sur les marchés financiers verraient également l'AS de manière positive pour ses vertus sur la performance des entreprises :

« Il y a des analystes financiers qui en sont convaincus ou qui ont réussi à se faire convaincre par des études, qu'il y a une modification dans le comportement des salariés. Les entreprises qui pratiquent l'AS sont plus performantes économiquement que les autres. Ce n'est pas le critère premier mais ça peut être aussi un signe de bonne santé financière de l'entreprise que d'avoir des actionnaires en interne et non que des actionnaires publics ou investisseurs. »

Concernant les analystes financiers, une nuance est tout de même apportée selon qu'ils travaillent pour des institutions ayant des visions à court, moyen et long terme. L'AS serait un indicateur positif surtout auprès des opérateurs du marché qui s'intéressent aux performances de moyen et long terme dans les entreprises.

« Les analystes financiers qui travaillent pour les fonds de pension vont dans les entreprises, ils discutent avec le patron pendant des heures et des heures pour avoir une vision à moyen terme c'est à dire à quatre ou cinq ans lors que les Sicav placent à six mois. Ca n'a rien à voir. Le fonds de pension va donc chercher une boîte qui est bonne pour évoluer, pas pour avoir un bénéfice dans trois mois.»

Pour les acteurs des marchés financiers qui ont une vision plus courtermiste, l'AS pourrait même être vu de manière négative. Les propos suivants tendent à confirmer cette idée :

« (...) les analystes financiers, je ne suis pas sûre qu'ils s'intéressent à ça, ils ont d'autres critères d'analyse (...) Si j'étais analyste financier je penserais le contraire. Parce qu'en fin de compte c'est une certaine dilution des actions, sachant qu'en plus elles sont au départ proposées à des tarifs plus faibles. Moi j'aurais tendance à dire qu'au contraire c'est presque un privilège qui est accordé à des individus au détriment des institutionnels. »

Nous avons donc vu que l'AS peut affecter positivement la performance des entreprises à travers des vertus financières. Cependant, nous avons également des raisons de penser que la performance tend à affecter positivement le développement de l'AS. L'explication de ce processus est l'objet du point suivant.

2.1.2. Performance Financière des Entreprises et Développement de l'Actionnariat Salarié.

Les entretiens que nous avons réalisés auprès de professionnels de l'AS nous ont permis de comprendre que les entreprises les plus performantes au niveau boursier avaient tendance à développer davantage l'AS. Parallèlement, les entretiens réalisés auprès des actionnaires salariés ont montré que la performance de l'entreprise était un déterminant important de leur décision d'investir en actions de leur entreprise ainsi que des montants investis.

Une plus Grande Tendance à Développer l'AS dans les Entreprises Performantes.

Nous avons obtenu divers témoignages de professionnels de l'AS qui sont convaincus que les entreprises les plus performantes sont aussi celles qui ont tendance à développer l'AS :

« Moi j'aurais plutôt tendance à dire que c'est parce que ce sont des sociétés en bonne santé qu'elles se donnent les moyens de développer leur AS et que les salariés souscrivent parce que quand vous êtes dans une entreprise où l'action a plutôt tendance à se casser la gueule, les gens sont plutôt réticents à souscrire. »

« On ne fait pas de l'AS dans une entreprise sans perspectives et qui perd de l'argent. Parce qu'il s'agit d'envoyer à ses actionnaires un message de valorisation de l'action, un message porteur d'espoir. Donc je pense que l'AS c'est fait au départ dans des entreprises qui avaient des potentialités déjà d'évolution boursière. »

Face à ces premières considérations plutôt générales, nous avons pu récolter un témoignage plus précis : ce responsable d'AS nous a confié qu'il n'allait pas réaliser d'opération d'AS dans l'année en cours parce que la cotation du titre n'était pas satisfaisante :

- «- Envisagez-vous de réaliser prochainement une opération d'AS?
- Non pour l'instant ce n'est pas prévu. Pour le réitérer, il aurait fallu que notre titre poursuive sa croissance telle qu'on l'avait imaginée avant la fusion, ça n'a pas été le cas. Donc on pense que ce n'est pas forcément la bonne période en termes de confiance. »

Une plus Grande Tendance des Salariés à Souscrire des Actions dans les Entreprises Performantes.

Nous avons souhaité étudier les déterminants de la souscription par les salariés d'actions de leur entreprise et nous avons pu distinguer divers éléments liés à la performance.

« Moi par exemple, je sais que je souscris volontiers aux augmentations de capital de BNP-Paribas, parce qu'il y a un historique qui a mis en évidence un rendement significatif. En plus, par mes lectures, des informations et des connaissances personnelles, aujourd'hui je sais que c'est un titre qui est sous-évalué. (...) Compte tenu aussi des investissements qui vont être réalisés et des dividendes aussi qui sont distribués, on sait qu'une entreprise qui distribue des dividendes l'année N, l'année d'après il y a une valorisation de son titre en bourse. Dans 95% des cas c'est comme ça que ça se passe. Donc pour toutes ces raisons-là moi je souscris aux augmentations BNP-Paribas. » (Salarié de BNP-Paribas).

Rappelons que l'AS est facultatif pour les salariés. Quelle que soit la source, c'est à dire des primes d'intéressement et de participation, des dividendes, ou des versements des salariés, ces derniers ont toujours à leur disposition une option autre que celle de souscrire des titres de leur entreprise. Nous allons voir que la situation boursière de l'entreprise ainsi que les perspectives d'évolution du titre peuvent déterminer le choix des salariés au moment des

opérations, au moment où ils peuvent débloquer leurs avoirs et au moment où ils doivent choisir entre investir en titres de l'entreprise ou sur d'autres supports possibles.

Le Choix des Salariés au moment des Opérations d'Actionnariat Salarié.

Le taux de participation aux opérations d'AS est une donnée très importante pour les entreprises. Des professionnels ainsi que des salariés nous ont confié que l'historique ainsi que les perspectives boursières étaient un déterminant important du taux de participation, ainsi que des montants souscrits :

« Les opérations qui ont réussi c'est par exemple les opérations de 1996 et de 1997. Lors de la première opération, les actions étaient à peu près à 14 euros avec l'abondement. Et c'est vrai que ça avait été souscrit à plus de 40-47 %. Lors de la deuxième opération par contre, l'action est montée à 40 euros et là on a été stupéfait parce que comme l'action montait et que la deuxième opération s'est passée pratiquement un an après, les gens ont dit "Ola là ça monte ça monte autant souscrire". Les gens ont souscrit à 40 euros et là on a eu un nombre de souscriptions incroyable. »

« Lors de la deuxième ouverture, là c'est plus la plus-value réalisée par les investisseurs précédents qui a fait que pratiquement 95 % ont souscrit. »

Voici le témoignage d'un salarié qui avait souscrit à des opérations précédentes mais qui se demande s'il participera à la prochaine opération étant donné l'évolution négative du cours :

« (...) l'actionnariat, quand il y a cinq ans on nous a proposé ça et qu'on a eu du déficit à la fin, moi, cette année je me suis posé la question plusieurs fois de savoir si je continue ou si je ne continue pas... j'en reprend ou pas... parce que tu te dis si t'en reprends un coup derrière la casquette...» (Salarié de Lafarge).

Le constat est le même chez ce salarié de France Télécom :

- « Et à la prochaine ouverture de capital vous pensez que vous allez y retourner?
- Tout dépendra de la situation, de mes perspectives sur l'action etc. » (Salarié de France Télécom)

Le Choix au moment de la Possibilité de Déblocage.

Le comportement des salariés serait déterminé, pour les actions de son entreprise, de même que pour les autres titres, par la situation en termes de plus-values et d'anticipations sur les cours de bourse. Deux cas sont à distinguer. D'un côté, les salariés tendraient à garder leurs titres au-delà de la période de blocage s'ils pensent que le titre va monter. D'un autre, ils auront tendance à débloquer si le titre a une évolution positive. Il s'agit de deux phénomènes contradictoires qui nous poussent à une certaine prudence quant à l'effet net de la performance boursière sur la décision des salariés de débloquer ou de ne pas débloquer. Les extraits suivants illustrent parfaitement ces propos :

« (...) les salariés ont en même temps une ligne en actions Total, une ligne en actions européennes, une ligne en obligations... Donc quand il s'agit de sortir pour un besoin d'argent quelconque, ils regardent quelles sont les plus-values enregistrées, si le cours est intéressant ou pas... Donc s'ils voient que le cours de l'action Total n'est pas terrible, ils vont privilégier la sortie sur les fonds diversifiés. Si le cours de l'action Total est bon, ils vont sortir de préférence des lignes en actions Total.»

« Les gens (...) débloquent relativement peu sauf quand ils voient que l'action se porte bien. (...) ce qui peut signifier soit une fidélité dans l'action, soit qu'ils n'étaient pas aux abois et qu'ils n'avaient pas besoin de beaucoup d'argent. Quelqu'un pourrait dire « on voit qu'ils sont bien payés chez Total ». En fait, ils estimaient tout simplement que le cours n'était pas satisfaisant pour faire du déblocage et c'est maintenant que le cours a dépassé les 180€ qu'on assiste à du déblocage, que les gens débloquent quand ils voient que le cours est élevé. Donc le fait qu'au bout de cinq ans l'argent soit disponible, 80% des salariés n'en tiennent absolument pas compte. Ils gardent les titres et les débloquent à bon escient quand le cours est élevé, sinon ils peuvent les garder facilement. »

Les déclarations des salariés confirment que leur comportement est effectivement déterminé par leur perception de la situation et/ou des perspectives boursières du titre.

- « Et vous en avez déjà vendu des actions ?
- Non pour l'instant j'ai rien vendu. Je ne vends pas... elles sont descendues tellement bas que... Le but des actions je crois que c'est comme tout le monde, c'est de faire du fric... c'est tout... » (Salarié de Lafarge).

Le Choix au moment de l'Arbitrage entre divers Supports.

Les extraits suivants concernent des salariés actionnaires qui expliquent comment ils réalisent leurs arbitrages :

« Voilà, donc en fait c'est moi qui décide... c'est à dire qu'on vous dit voilà pour la participation et l'intéressement voici l'argent qu'on va vous verser, voilà dans quels fonds vous pouvez allouer cet argent. Donc moi rien ne m'empêche sur la répartition que j'ai effectuée, j'ai 500€ sur ce support-là, j'ai eu ce rendement-là l'année dernière, je décide moi que pour l'année prochaine je n'aurai pas un rendement satisfaisant et donc je préfère à la place acheter des actions BNP Paribas, qui aujourd'hui à mon avis sont sous-évaluées. Donc par mon intranet je fais mes arbitrages quand je veux comme je veux » (Salarié BNP-Paribas).

- «- (...) j'ai un portefeuille boursier, je considère que l'action va augmenter ou ne pas baisser, je vends ou j'achète dès qu'elle est disponible. Je gère mon PEG comme je gère mon PEA...
- Et donc vous, vous gérez vos actions Frances Télécom comme des Total par exemple...
- Exactement, c'est des histoires de plus-value de moins-value, je vends, j'achète... » (Salarié de France Télécom).
- «- Et vous, l'arbitrage entre le fonds BNP et les autres il se fait par rapport à quoi ?
- Les perspectives de rendement que j'entrevois, à partir de l'historique, de la situation économique, des lectures qu'on peut faire. » (Salarié BNP-Paribas).

Nous avons également obtenu le même type d'explication de la part de professionnels :

« Pourquoi les salariés de Carrefour ont investi dans le fonds « Carrefour Actions » ? C'est parce que l'action Carrefour a quintuplé en cinq ans avant la fusion et elle a je ne sais pas combien de fois multiplié sa valeur de part dans les dix ans qui précédaient la fusion. Il faut revenir à la base, c'est à dire que Carrefour est une valeur de croissance, il y a d'abord ça à chercher comme explication. »

« C'est forcément parce que la valeur de l'action était en permanence en croissance que les gens n'ont pas hésité et qu'on a du coup la moitié des avoirs du PEG qui sont sur le fonds « Carrefour Actions ».

Pour conclure sur ce point, nous pouvons dire que dans les entreprises performantes les salariés ont davantage de chances de participer aux opérations d'AS et d'opter pour les titres de leur entreprise lorsqu'ils doivent réaliser un arbitrage avec d'autres supports. Le constat est moins tranché concernant la décision de vendre les titres de son entreprise après les cinq ans de blocage. En effet, d'une part dans les entreprises où les perspectives sont bonnes les salariés tendraient à garder les titres, mais d'autre part le fait que le titre ait vu sa valeur augmenter pendant la période de blocage pourrait conduire à un comportement de déblocage.

L'Intéressement et la Participation.

« Et là, chaque année, votre intéressement, votre participation, vous pouvez le mettre là-dedans aussi, ce qui fait que vous investissez pour votre retraite.» (Salarié de Lafarge).

Les primes d'intéressement et de participation constituent sans nul doute une source importante de l'AS. Les salariés aux revenus les plus faibles surtout ont plus de facilités à investir ces primes qu'une partie de leur salaire. Pour les primes d'intéressement, le placement dans le PEE permet d'obtenir des avantages fiscaux mais les salariés peuvent décider de les encaisser en numéraire. Pour les primes de participation, le placement dans les divers supports du plan d'épargne est obligatoire. Les analyses des entretiens réalisés auprès des salariés nous ont montré que certains individus ne seraient pas actionnaires de leur entreprise s'il n'y avait pas les primes :

- « Donc vous vous avez des actions BNPP ou pas?
- Oui.
- Comment vous les avez achetées ?
- Moi je ne les achète que dans le cadre de l'intéressement. Je transforme ma part d'intéressement en actions. En fait j'ai plusieurs possibilités, et je le fais dans ce cadre-là. » (Salariée de BNP-Paribas).
- « Moi je ne fais pas partie de ces gens-là, je n'achète pas en dehors de la participation... » (Salarié de BNP-Paribas).

Concernant la relation entre performance et AS, on imagine aisément que dans les entreprises les plus performantes les primes de participation mais aussi d'intéressement sont élevées. Etant donné qu'une partie importante de ces primes est investie dans le PEE et qu'en général

les titres de l'entreprise représentent le choix préféré des salariés, la relation entre performance et volumes d'actions de l'entreprise détenues par les salariés devient claire.

Le point 2.1. nous a permis de montrer une première série de mécanismes qui illustrent ce que nous avons appelé une relation « circulaire » entre AS et performance. Celui-ci a en effet des vertus fiscales et financières qui peuvent expliquer en partie les résultats de certaines études empiriques ou de certains indices qui tendent à prouver que l'AS crée de la performance. Cependant, d'autres mécanismes suggèrent que la performance des entreprises est également de nature à développer l'AS. Il semblerait tout d'abord que les entreprises performantes aient plus tendance à développer l'AS. En outre, les salariés investissent plus facilement dans un titre dont la valeur a augmenté dans le passé. Enfin, nous avons vu que les primes de participation et d'intéressement et les dividendes constituent une source importante d'AS. Le point suivant traite de mécanismes de type psychologique qui illustrent également l'hypothèse de circularité dans la relation entre AS et performance.

2.2. Les Paramètres Psychosociologiques : Effets de l'AS sur les Attitudes des Acteurs ou Effet des Attitudes des Acteurs sur l'AS ?

2.2.1. Les Effets de l'AS sur les Attitudes et Comportements des Acteurs de l'Entreprise.

Dans le point 1, nous avons vu les divers mécanismes par lesquels les éléments du construit de l'AS pouvaient agir sur les attitudes des salariés au travail. Au-delà de ces phénomènes bien connus dans la littérature, les entretiens réalisés nous ont permis de montrer que l'AS peut également agir sur les attitudes et comportement des dirigeants, d'une manière qui permet à nouveau d'expliquer les effets de l'AS sur la performance organisationnelle. Trois principales idées sont à la base de ce raisonnement. L'AS constituerait tout d'abord un contrepouvoir avisé vis-à-vis de la direction qui tendrait à améliorer la qualité des décisions prises. Cette qualité serait également améliorée par une remontée d'information venant de tous les niveaux de l'entreprise. Enfin, il a été suggéré que la présence de salariés à l'assemblée générale des actionnaires, tendrait à limiter le courtermisme que l'on impute souvent au développement de la corporate governance à l'anglo-saxonne dans les grands groupes français avec un poids croissant représenté par des fonds de pension.

Un deuxième point qui n'est pas abordé en profondeur dans la littérature concerne les vertus de l'AS dans la transmission d'une culture d'entreprise aux salariés.

Les Effets de l'AS sur les Attitudes et Comportements du Management.

- « Cosa cambia trà due aziende, una con l'AD e una senza?
- L'atteggiamento del datore di lavoro rispetto ai lavoratori. »
- (- Qu'est-ce qui change entre deux entreprises dont l'une propose de l'AS et l'autre non?
- L'attitude du patron vis-à-vis de ses salariés.)

« Je pense que pour un président d'entreprise, savoir qu'il a un AS conséquent ça pèse forcément. Il a intérêt dans ce cas là à faire en sorte que la masse des salariés le soutienne, donc je pense que ça change la manière de gérer l'entreprise. »

Un Contrepouvoir Bénéfique à la Prise de Décision.

La première idée qui ressort des entretiens réalisés est que dans les entreprises où il existe un AS substantiel les dirigeants ont tendance à se comporter d'une manière plus éthique et à prendre davantage en compte les intérêts des salariés. D'une manière plus directe, l'AS, à travers les représentants des actionnaires salariés constitue un contrepouvoir qui empêche les dirigeants de prendre des décisions qui seraient contraires à l'intérêt général de l'entreprise.

« L'AS c'est plus l'organisation d'une forme de contre-pouvoir qui est un garde fou du management sur le respect d'un minimum de valeurs. Encore une fois, je pense qu'un chef d'entreprise qui a un AS digne de ce nom, il y pense, comme il pense tous les jours à ses actionnaires, à l'administration qui fait avancer ou non les choses, comme il pense tous les jours aux organisations écologiques qui vont l'embêter sur tel ou tel dossier... Ca fait partie du contrepouvoir et c'est sain. »

"I top manager, quando sanno che i dipendenti sono azionisti e che possono esercitare i loro diritti, li costringe automaticamente a comportarsi in modo eticamente più corretto, e anche nel merito, a prendere delle decisioni più ponderate. Cioè, io ho di fronte a me un giudice che ha libero accesso nei miei cassetti. Non ha bisogno di mandati di perquisizione, non ha bisogno di niente. Perché quando io ho i dipendenti azionisti, anche se è evidente che nessun dipendente azionista puo' utilizzare informazioni ottenute nell'esercizio della sua attività per fare ricatti o altre cose, ma io ci pensero' sopra quattro volte prima di fare una porcata sapendo che al mercato lo posso nascondere, ma ai dipendenti, a tutti i dipendenti, è molto difficile nascondere tutto."

(Les top managers, lorsqu'ils savent que les salariés sont actionnaires et qu'ils peuvent exercer leurs droits, ça les oblige automatiquement à se comporter d'une manière plus éthique et à prendre des décisions plus pondérées. Le manager y réfléchira à deux fois avant de faure un sale coup car il sait qu'il pourra le cacher au marché mais pas à ses salariés.)

Dans l'extrait suivant, ce représentant des actionnaires minoritaires d'une entreprise italienne, explique clairement que l'une de ses prérogatives est de contrôler que les dirigeants agissent bien dans l'intérêt de la pérennité de l'entreprise :

"Lo sforzo educazionale nei confronti dei dipendenti è quello di far capire che io non faccio l'associazione degli azionisti per andare a denunciare che il tuo capo ti tratta male, o che quello ruba, o che secondo te quello c'a le corna. Io faccio l'associazione dei piccoli azionisti per garantire la

continuità aziendale, la sostenibilità delle scelte, garantire dei presupposti principalmente di carattere etico ma non per fare belle parole, e quindi dire: "caro amministratore delegato, cara banca, cari consoci, vi segnalo che...", oppure "vi chiedo...". Perché "caro amministratore delegato hai fatto questo", oppure "cosa pensavi di ottenere avendo fatto quest'altro?"

(L'effort d'éducation vis-à-vis des salariés est de leur faire comprendre que je ne fais pas l'association des actionnaires pour aller dénoncer le patron. Je la fais pour garantir la continuité organisationnelle, garantir la qualité des choix effectués, leur éthique. Il s'agit davantage d'un contrôle de la direction.)

Ce contre pouvoir constitué par les actionnaires salariés semble développer une transparence dans l'entreprise que l'on ne retrouve peut-être pas dans des entreprises dans lesquelles il n'y a pas un AS important :

« Quand on se trouve dans une AG, c'est effectivement un peu curieux d'être à la fois actionnaire et salarié. On peut vérifier en AG que ce qu'on dit aux actionnaires qui ne sont pas salariés c'est la même chose que l'on dit aux salariés en interne. »

Une Remontée d'Informations de la Base.

Une deuxième considération importante concerne le fait que l'AS permet une remontée d'information du bas de l'entreprise vers la direction. Celle-ci devient alors plus apte à prendre des décisions pertinentes et efficaces :

« En tant qu'association d'AS, le simple fait que le patron vous reçoive et réponde à vos questions c'est déjà important. L'avant-veille de l'Assemblée Générale, je me souviens de la dernière fois où je m'en suis occupé, toutes nos questions et ses réponses, je les ai retrouvées dans son discours. On avait la vision du salarié de base qui est différente et on peut lui amener un message qui peut l'aider au bon fonctionnement de l'entreprise. On peut l'aider, on peut dire « attention, vous êtes en train de déconner ». Il y en a qui n'aiment pas ça. Je pense que c'est un moyen de mieux faire marcher les boutiques. Si c'est fait intelligemment. »

Une Gestion moins Courtermiste de l'Entreprise.

Un dernier point important concerne les tendances au courtermisme qui inquiètent de nombreux observateurs et que l'on impute souvent à la financiarisation de l'économie et au développement de masse des investissements des fonds de pension Anglo-Saxons dans les entreprises françaises. Les actionnaires salariés étant davantage intéressés par la continuité de l'entreprise que par la réalisation de profits à court terme, tendraient à peser en Assemblée Générale pour que les décisions aillent davantage dans le sens d'un maintien de la performance sur le long terme :

« Moi je suis intimement convaincu qu'un salarié actionnaire, d'abord il ne demandera pas forcément à son entreprise d'avoir une évolution du cours de type spéculatif, mais plutôt un rendement de l'action avec des dividendes ou des choses comme ça. Ce qui revient pour moi à un capitalisme un peu plus sage par rapport aux investissements purement spéculatifs. Ceci permet d'ailleurs à l'entreprise de gérer sa situation et son avenir sur un plus long terme, alors que quand elle est les yeux fixés sur le cours et seulement l'évolution du cours, ça amène une gestion plus chaotique. »

"Il concetto dell'azionariato dei dipendenti è un qualcosa che deve essere a sua volta una guida nei confronti di tutto il movimento dei piccoli azionisti. Perché l'azionista dipendente comunque ne sa di più, comunque è più coinvolto nella gestione, comunque è più interessato alla continuità aziendale ecc. Il piccolo azionista, è interessato alla continuità aziendale, stabilità della crescita, sostenibilità della crescita, distribuzione di utili, e buona gestione della banca."

(Le concept d'AS doit être un guide pour tout le mouvement des petits actionnaires. Parque que l'actionnaire salarié il en sait davantage, il est davantage impliqué, il est plus intéressé par la continuité organisationnelle. Le petit actionnaire est aussi intéressé à la survie de l'entreprise, à la stabilité de sa croissance, à la distribution des bénéfices et donc à une bonne gestion de la banque.)

Pour résumer ce point, nous pouvons dire que l'une des explications de l'effet de l'AS sur la performance, peut résider dans un impact sur l'attitude de la direction vis-à-vis des salariés et sur la qualité de la prise de décision. Cette qualité accrue est le fait d'une remontée d'information des salariés vers la direction à travers les divers représentants des salariés actionnaires, ainsi que par un contrôle de ces derniers sur l'activité et le comportement des dirigeants. La présence d'un groupe important d'actionnaires salariés aurait également tendance à tempérer les pressions courtermistes d'autres actionnaires, ce qui induirait à des choix plus adaptés à la pérennité de l'entreprise et à son développement sur le long terme. Cet ensemble de phénomènes créerait un cercle vertueux à travers lequel on aboutirait à une gestion plus transparente, plus « sage » et plus avisée, donc plus performante de l'entreprise.

Les Vertus de l'AS comme Catalyseur de Culture d'Entreprise.

« Au delà du sentiment d'appartenance du Luxembourgeois qui travaille dans une filiale du groupe, du Belge qui travaille dans une compagnie d'assurances en Belgique, de l'Américain qui se trouve à des milliers de kilomètres et qui travaille dans une société du groupe, on va leur donner la possibilité d'acquérir du titre Dexia. Ce faisant, ils savent très bien que ce n'est pas que leur travail qui influe sur le titre, mais que c'est le travail des collègues également, c'est la stratégie du groupe, de son CEO. Donc on développe un sentiment d'appartenance, on partage la valeur que les gens contribuent à créer, et on développe l'information sur la stratégie et sur ce que font les collègues. Ca ça n'a pas de prix. Faites une campagne de communication en interne pour prouver au marché que les gens se connaissent, vous allez dépenser dix fois plus d'argent, et une campagne de communication ne sera pas forcément bien vécue par les gens. »

« (l'AS) permet à l'entreprise de dire qui on est, ce qu'on veut faire, où on se trouve dans le monde, quelle est notre stratégie etc... et donc d'avoir des vertus structurantes et fédératives du groupe. Alors ça a un sens. »

Nombreux ont été les interlocuteurs qui ont évoqué les vertus de l'AS comme outil de communication avec des objectifs particuliers selon chaque entreprise. Plus globalement, il

semble que ce soit l'un des meilleurs moyens pour les entreprises d'avoir une communication globale homogène, et de faire passer le même message à tous les salariés au niveau mondial. Pour les groupes qui se sont formés par fusions/acquisitions successives, il existe un impératif de développement et de transmission d'une culture organisationnelle commune. L'AS est alors utilisé comme outil de communication globale permettant de développer la connaissance et le sentiment d'appartenance au groupe. Certaines entreprises doivent, à certains moments de leur vie, faire face à des changements profonds comme une fusion avec une autre entreprise ou la privatisation pour les entreprises publiques. L'AS permet alors d'accompagner la fondation du nouveau projet d'entreprise. Enfin, les grands groupes souffrent souvent d'un manque de connaissance, d'interaction et donc de compréhension réciproque entre les diverses fonctions et les divers sites mondiaux. L'AS permet alors de développer la transversalité dans l'entreprise.

L'AS comme Vecteur de Communication Globale.

« (...) la communication institutionnelle interne à l'actionnariat, pour nous, c'est la même équipe qui dirige ça, les services communication interne et AS, ça dépend de la même personne. Donc c'est bien un outil de communication interne. »

« (...) moi je m'occupe de l'AS comme d'un seul vecteur de communication de la même chose, du même produit à tous les salariés du groupe. »

Ces propos illustrent parfaitement l'utilisation de l'AS comme moyen de communication. A l'évocation de cette idée, cependant, on peut se demander s'il n'y aurait pas des moyens de communication moins coûteux et plus faciles à mettre en place. Il semblerait que l'avantage de l'AS est qu'il permet de s'adresser en même temps à tous les salariés du groupe, quel que soit le service, le niveau hiérarchique et le pays dans lesquels ils se trouvent :

« C'est très important pour nous parce que c'est le seul projet dans le groupe qui nous donne la possibilité de dire la même chose, dans les langues locales, à chacun de nos salariés au plus bas étage de l'organisation. Donc c'est une formidable opportunité de communication « face to face », « individu à individu » entre le président du groupe et chaque salarié de chacune des sociétés du groupe. »

« Et puis les opérations d'AS, sont un des meilleurs vecteurs, supports de la communication que l'on peut faire à tous les salariés du groupe, dans tous les pays où l'on peut présenter des opérations de ce type. C'est comme une grande messe si je puis dire, autour de ces opérations. »

L'un de nos interlocuteurs a même suggéré que la communication peut-être une fin à soi pour l'AS ; que les salariés souscrivent ou pas des actions l'objectif est tout de même atteint :

« Une des motivations de l'AS c'est la communication. Les opérations d'AS sont des opérations qui permettent de parler à tout le monde, de la même manière. Quand vous avez une filiale dans les îles Touvalou par exemple, vous avez le même langage sur une opération d'AS qu'à Marseille ou New York. C'est une très bonne opération de communication. Que les gens par la suite achètent ou pas des actions ce n'est pas si important, il y en a qui préfèrent acheter une voiture ou mettre leur épargne ailleurs, ou parce qu'ils n'ont pas beaucoup d'argent, ou parce qu'ils estiment que tout ça c'est du capitalisme, et qu'on peut faire autre chose, c'est leur droit, mais la communication ils la reçoivent. »

Dans le contexte de conglomérats de type Suez, il est important d'informer l'ensemble des salariés de leur appartenance à un groupe et d'essayer de leur transmettre la culture de l'entreprise. Divers individus ont évoqué l'importance de l'AS dans cette optique :

- « (...) les managers ont compris que par l'intermédiaire de l'AS, avec ce support qui est donné par l'opération, c'est le moment, le moyen, l'opportunité, pour aller parler aux salariés pour leur présenter le groupe. (...) L'actionnariat c'est (...) vraiment quelque chose de très lourd, si ce n'était pas vraiment dans le but de communiquer avec ses salariés, je ne sais pas ce que ça serait d'autre. »
- « (...). Imaginez le type qui est derrière le camion et qui ramasse les ordures: il n'imagine même pas que l'entreprise qui gère l'énergie électrique et devant laquelle il passe tous les jours est sa cousine quelque part car elle est dans le même groupe. Et tout ça permet d'expliquer aux gens : vous êtes quelqu'un d'important et votre place est là, dans un groupe qui tourne grâce à des gens comme vous, comme ceux qui sont dans l'électricité ou l'eau. On fait partie d'une grande famille. Pour reprendre les termes de G. Mestrallet, Suez c'est notre nom de famille et puis on a des entreprises qui ont des prénoms. » C'est vraiment dans ce cadre là que l'on fait des opérations d'AS. »

L'AS pour Accompagner les Transformations Importantes des Entreprises.

« Pour vous faire simple, l'AS c'est un moyen de motiver dans un changement.»

Le cas des privatisations a été souvent évoqué. Il s'agit d'un bouleversement important dans la vie des salariés auxquels on demande de passer d'une logique de service public à une logique commerciale et parfois d'un statut de droit public à un statut de droit privé. Dans une entreprise comme France Télécom, les salariés sont généralement très attachés à leur entreprise et la privatisation est très mal vécue par le personnel. Certains estiment que l'AS permet de limiter l'impact psychologique de la privatisation puisqu'il permet aux salariés de devenir propriétaires d'une partie du capital.

« (...) dans le cadre des « privats » c'est très particulier, dans la mesure où le groupe n'existait pas avant. Le groupe était un projet d'entreprise qui n'était pas fondé. Une opération d'AS, étant donné qu'elle contraint l'entreprise à communiquer de façon globale à tous les salariés du groupe où qu'ils se trouvent en France ou dans le monde, quel que soit leur type de revenu, leur métier, leur âge, et leur type de rémunération, cette communication globale est fondatrice du projet d'entreprise. »

Dans le cas des fusions, des salariés d'entreprises concurrentes se retrouvent tout à coup à travailler ensemble. Il est alors important de mettre en place des outils permettant un rapprochement culturel et le développement d'un sentiment d'appartenance commun à la

même entité. L'action est alors utilisée comme élément fédérateur. Les salariés se retrouvent ainsi rassemblés autour d'un vecteur commun, d'un intérêt commun :

« Les objectifs des entreprises dans le développement de l'AS peuvent être multiples. (...) il peut y avoir l'objectif d'adhésion à un projet, et si vous avez vu un peu ce qui s'est passé dans les augmentations de capital depuis les années quatre vingt dix, c'est souvent à l'occasion d'une grande transformation que les entreprises ont mis en place ce genre de procédures. Carrefour c'était pour saluer la fusion avec Promodès, quand je dis « saluer » c'est pour avoir un vecteur commun à l'arrivée, qui va permettre de communiquer sur une ambition commune. »

Outre les cas classiques des privatisations et des opérations de rapprochement entre entreprises, l'AS est utilisé dans d'autres cas de changements majeurs dans la vie des entreprises. Dans l'exemple ci-dessous, apparaît une volonté de développer plus de transparence envers les salariés : quoi de plus efficace que de les rendre actionnaires ?

« Et puis, si on prend d'autres exemples type Michelin, l'AS c'était instaurer une rupture avec un mode de relations sociales. Michelin qui avait une culture un peu fermée, du secret, un peu paternaliste, a cherché à s'ouvrir, à devenir plus transparente. Je ne sais pas si vous vous souvenez de ce qu'on a appelé l' « affaire Michelin », c'est-à-dire la malheureuse coïncidence entre une publication de résultats et de distribution importante de dividendes aux actionnaires en même temps que la mise en place de pratiques de rigueur au niveau social. Ca a fait quand même un sacré bordel... »

L'AS, un Moyen de créer une Transversalité dans l'Entreprise.

« (l'AS) est un outil qui permet au management d'avoir une communication homogène au moins sur un sujet. Dans un groupe multi-métiers, multi-secteurs ou autre, ça permet de donner un prétexte aux gens pour se retrouver. »

« C'est vrai que l'AS a un coût, ça représente une organisation, mais ça a aussi des avantages connexes : on parle beaucoup de « knowledge sharing » de tout ce qui est transversal à l'intérieur d'un groupe, comment partager sur des sujets entre différentes divisions etc... Le fait d'avoir mis au point notre réseau, de le faire travailler sur cette question qui finalement est une question transversale à tous les départements et à toutes les sociétés du groupe, c'est quelque chose d'important. On a quatre métiers dans le groupe qui sont très différents et quelquefois opposés. Dans chacun de ces métiers on a des sociétés qui sont concurrentes entre elles. On a les financiers qui disent « la communication ils ne foutent jamais rien etc...». Donc finalement l'AS c'est une valeur transversale, qui fédère tout le monde sur un même sujet. Parce qu'il n'y a pas de distinction, que vous soyez employé ou patron, financier ou communication, vous êtes tous égaux devant la valeur du titre, à part les rares initiés... »

« On a un grand projet qui s'appelle « We are Suez », qui en fait se veut être le grand fédérateur. On est tous de la même famille, le but étant de se connaître les uns les autres. Et d'ailleurs les présentations qui ont été faites de ça, des meetings très importants qui ont été faits dans plusieurs pays où les gens étaient invités et où on a vu des films où on voyait des ingénieurs pas exemple. On a eu le cas d'ingénieurs de l'eau de Belgique qui rencontraient des homologues de Malaisie et ils échangeaient. Il y en a un qui venait passer quelques semaines ou mois à travailler avec l'autre pour échanger, se donner des conseils, voir un peu comment les uns et les autres travaillaient. C'est tout à fait ça en fait, c'est la communication, il n'y a pas de cloisonnement dans le groupe et ça va jusqu'au salarié lambda. C'est dans cet esprit là que l'AS est fait. »

L'AS semble permettre un brassage des personnes au sein des groupes. La mise en place d'un plan d'actionnariat est très longue et mobilise divers services et des personnes de divers pays. Cela induit une interaction entre des personnes qui échangent peu en général. Outre les relations directes liées à la mise en œuvre du plan, l'action représente pour un groupe un vecteur d'intérêt commun comme il n'en existe finalement peu d'autres au sein des groupes multinationaux. L'AS peut donc permettre le développement de relations entre les diverses filiales d'un même groupe. Il n'est pas rare que le siège d'une multinationale ait des difficultés à mettre en place des pratiques de management dans ses filiales à cause de phénomènes de résistance. Le témoignage suivant montre que le développement d'un réseau de relations à travers l'AS peut être bénéfique à l'ensemble de la politique de gestion internationale des ressources humaines :

« Le troisième retour sur investissement important que je vois c'est que quand vous faites une politique groupe de ressources humaines, il est important d'avoir un réseau. Et vous avez des phénomènes de filiales qui disent, « le groupe est loin, laissez-nous dans notre coin ». Quand vous commencez à travailler avec des gens qui s'occupent des rémunérations dans les filiales, vous leur amenez ce produit, ces gens-là vont être beaucoup plus attentifs ensuite à un discours sur la gestion des carrières, les mobilités, le recrutement, la formation. Ceci n'a pas de prix non plus : vous constituez votre réseau. Ca n'a pas de prix un réseau. Après il y a vos collègues de la DRH qui peuvent venir, qui peuvent parler d'autre chose mais qui ont au moins un point de contact. Et le point de contact il dira, « ils ont bien travaillé, ils ont essayé de nous trouver des produits intéressants, ils nous ont impliqués, ces gars-là méritent qu'on les écoute » ».

L'AS peut être donc considéré comme un moyen de transmettre une culture d'entreprise globale à travers la communication, le développement d'interactions entre les individus entre diverses filiales et en créant un vecteur de référence et d'intérêt commun

L'AS, un moyen de Développer une Culture Entrepreneuriale chez les Salariés.

Les défenseurs de l'AS ont depuis longtemps mis en avant le fait qu'il induisait une convergence d'intérêts entre salariés et les actionnaires. Celle-ci peut se réaliser à travers deux axes. Le premier concerne l'éducation des salariés à l'économie et aux problématiques d'entreprise : un salarié qui comprend les mécanismes de la gestion aura davantage tendance à accepter les décisions de l'entreprise et à adopter un comportement positif pour son organisation. Le deuxième axe concerne la participation financière : un salarié qui bénéficie de la création de valeur de son entreprise, aura davantage tendance à oeuvrer pour son bien.

« L'AS c'est une façon de faire concilier le capitalisme et donc l'apport de capitaux dans une entreprise, et l'apport de savoir faire, ou de force de travail avec la même personne. C'est à dire que

c'est la même personne qui apporte du capital à l'entreprise, et en même temps une partie de son savoir faire et de ses forces. Alors que traditionnellement on a plutôt tendance à séparer les genres."

« Moi l'AS je le vois comme la réconciliation du capital et de l'ouvrier. Puisque moi je suis plutôt partant pour faire sauter ce genre de clivage. »

L'AS, un moyen d'Eduquer les Salariés aux Problématiques de l'Entreprise.

- « En ce qui concerne Axa, nous avons le soucis (...) d'associer de manière pédagogique et collective les salariés dans une démarche de découverte et d'enrichissement de la culture d'actionnaire, c'est à dire connaissance des marchés financiers, connaissance de la valeur Axa, connaissance aussi quelque part de ce qui fait fluctuer une valeur comme la nôtre et ce qui permet de créer de la valeur auprès des actionnaires. »
- « (...) parce que quand on est intéressé par cette forme-là, on comprend mieux le fonctionnement d'une entreprise, on est obligé de s'y intéresser un peu plus. Je parle notamment au niveau des grands équilibres financiers, et pas simplement au niveau du chiffre d'affaires de son magasin. »
- « L'AS a été un moyen pédagogique sur lequel Michelin a beaucoup investi pour expliquer ce qu'était l'économie, la micro économie de Michelin, les retours en valeur nécessaires attendus pas les actionnaires. Donc moyen pédagogique tout à fait... »
- « (...) les salariés quand ils ne sont que salariés, n'écoutent pas forcément ce qu'on leur dit. En tout cas ne l'entendent pas de la bonne oreille quand on leur parle de comment travaille notre capital, comment sont utilisés les fonds de la société, quelle politique on mène en termes d'investissement etc.... Quand ils deviennent actionnaires, on a les moyens de leur parler de leur argent, et donc on a une meilleure écoute de leur part. »

Ce dernier extrait ajoute une idée qui va au delà du développement de la culture économique et financière des salariés. Il est en effet question d'écoute : les salariés auraient ainsi tendance à s'intéresser davantage à l'économie de leur entreprise et à être plus réceptifs à la communication du fait d'être actionnaires. Si l'on essaye de rentrer davantage dans le détail, on s'aperçoit qu'à travers l'AS, les entreprises cherchent à ce que les salariés comprennent mieux les décisions stratégiques prises par la direction afin de mieux les accepter.

« L'AS n'est pas qu'une participation aux résultats, c'est aussi une implication plus profonde dans l'intérêt que l'on peut avoir de connaître les tenants et les aboutissants de la gestion de l'entreprise. Se sentir plus proches de cette gestion, des choix qui sont faits par nos dirigeants et ainsi de suite. »

« L'AS permet aux salariés de mieux comprendre ces mécanismes macro-économiques qui font qu'en fonction des résultats de l'entreprise, en fonction des décisions stratégiques qui sont prises, le titre va performer ou va baisser. Et là, il y a une corrélation directe entre la réalité économique et le porte monnaie des intéressés (...) »

Même si ce n'est pas toujours dit de manière explicite, on imagine aisément que les « décisions stratégiques » auxquelles il est fait référence, concernent des choses qui tendent généralement à « fâcher » salariés et syndicats. On peut penser aux restructurations, aux politiques de baisse des coûts etc..., qui sont mal perçues surtout au sein d'entreprises qui

affichent d'importants bénéfices. L'extrait suivant vient supporter cette analyse. Dans une entreprise dans laquelle la direction a mis en oeuvre une politique de baisse des charges, l'AS est perçu comme un moyen de sensibiliser les salariés aux économies :

« - L'actionnariat permet de sensibiliser les salariés aux charges en fait. Je le vois bien avec que les personnes qui travaillent avec moi, quand je leur dis "les pots à cinq mille francs" c'est autant de sous qui ne rentrent pas dans vos poches... alors je rigole avec ça mais ça les touche... Alors, si on peut n'utiliser qu'une seule voiture pour aller quelque part pourquoi en utiliser trois. Avant on avait ce genre de choses aberrantes. On est trois à aller au même endroit on est du même bâtiment personne ne se parlait et on y allait avec trois voitures. Maintenant il y a une espèce d'auto police qui se fait et ça c'est extrêmement important pour l'entreprise. Par exemple de rentabiliser les mètres carrés... »

Si l'on souhaite inculquer aux salariés une culture entrepreneuriale et aligner leur intérêt à celui des actionnaires, il faut qu'ils puissent comprendre les mécanismes économiques et financiers mais il faut également qu'ils partagent financièrement les mêmes intérêts avec les actionnaires. L'objectif de l'AS est alors de faire en sorte que les salariés puissent bénéficier de la création de valeur de l'entreprise.

L'AS, un Moyen d'Intéresser les Salariés à la Création de Valeur.

Avec le développement de la « corporate governance » à l'Anglo-Saxonne où la création de valeur pour l'actionnaire est devenue l'objectif primordial des entreprises, il devient important de lier l'intérêt des salariés à celui des actionnaires. L'AS est alors considéré comme un instrument idéal.

« Pour nous l'AS c'est un moyen (...) d'associer l'ensemble des salariés à la marche de l'entreprise et à ses résultats. » « (...) On trouve souvent, et c'est le cas chez nous, la volonté d'associer les salariés à la vie de l'entreprise, vie au sens économique, c'est à dire à sa bonne marche. »

« (...) nos gérants ont effectivement souhaité associer les salariés au capital de l'entreprise, en dehors de toute considération d'épargne salariale ou de mouvement qui a pu s'accentuer dans les autres sociétés. Le souhait des patrons c'est vraiment d'associer les salariés de manière plus active à la vie de l'entreprise dans ses dimensions plus économiques, c'est à dire autre que la dimension salariale, de tout employé dans le contexte et la vie de son entreprise. Donc le but c'est de sensibiliser les salariés au développement et à l'économie de l'entreprise.»

Les extraits suivants sont encore plus explicites concernant la volonté, à travers l'AS, d'oeuvrer à la convergence des intérêts des salariés et des actionnaires :

« Alors pour nous, je parle au nom de ma société, l'AS c'est trois choses : premièrement, le fait de considérer nos salariés comme des actionnaires, parce que dans une société, les actionnaires c'est quelque chose de très important. On a souvent un peu honte d'en parler dans nos sociétés à nous, mais c'est quelque chose que chaque groupe trouve important, puisque évidemment c'est de là que vient notre argent. Ils ont une bonne considération de la part du groupe, et considérer nos salariés comme des actionnaires ça veut dire leur donner cette même considération. »

« L'AS c'est un double partenariat, le salarié c'est quelqu'un qui gagne sa vie dans une entreprise, c'est un mercenaire. Tandis que l'actionnaire c'est quelqu'un qui met une partie de ses économies en comptant bien que la boîte tourne bien. Et il se trouve que le salarié a autant intérêt que l'actionnaire à ce que la boutique tourne bien. Donc pour moi c'est une double raison de faciliter le bon fonctionnement d'une boîte. »

Dans le point 2.2.1., nous avons vu que l'AS, au-delà des effets attitudinaux sur les salariés qui sont bien documentés dans la littérature, peut également avoir des effets sur les attitudes et comportements des dirigeants et serait un moyen privilégié pour les entreprises de développer et diffuser de manière homogène une culture d'entreprise. Dans le point suivant, nous montrerons que les attitudes des acteurs de l'entreprise sont également de nature à développer l'AS : nous illustrons donc une relation circulaire entre AS et paramètres psychologiques.

2.2.2. Les Effets des Attitudes des Acteurs de l'Entreprise sur l'Actionnariat Salarié.

Dans ce paragraphe, nous proposons d'inverser le sens de la causalité entre AS et attitudes des acteurs. Le premier point concerne les dirigeants et suggère que l'AS a plus de chances d'être valorisé et donc développé par de bons managers. La qualité du management serait donc une variable médiatrice de la relation entre AS et performance. Le deuxième point concerne les salariés : il montre que les salariés satisfaits et impliqués affectivement, ont plus de chances de souscrire des titres de leur entreprise.

Une plus Grande tendance à Développer l'AS par des Managements de Qualité.

Dans ces deux premiers extraits, le développement de l'AS est expliqué par le fait que l'entreprise a une politique de ressources humaines « philanthrope et humaniste » :

« (...) vous le croirez ou non mais Lafarge est un peu philanthrope dans sa politique de ressources humaines et finalement on estime qu'il est équitable que nos salariés profitent de nos bénéfices, même si ça nous coûte cher. »

« Moi je pense que c'est parce que Lafarge a déjà une politique de ressources humaines très humaniste, très participative justement, très philanthrope, qu'elle a mis en place de l'AS. »

L'extrait suivant est encore plus explicite :

« Dire que l'AS induit de la performance, je pense que c'est prendre le symptôme pour la cause. S'il y a un AS important, c'est certainement parce que derrière il y a des politiques sociales dynamiques, et s'il y a des politiques sociales dynamiques c'est parce qu'il y a des politiques commerciales et industrielles qui correspondent à des stratégies pertinentes. »

Le dernier extrait ci-dessous est particulièrement intéressant car il apporte des éléments de détail supplémentaires. Selon ce responsable, si dans les entreprises avec AS la performance est plus importante, ce n'est pas parce que les salariés sont plus motivés, mais parce que c'est la direction de l'entreprise qui est de meilleure qualité. Un management qui développe l'AS est d'abord un management qui ne craint pas de se remettre en cause car il a une éthique et un respect particuliers pour ses salariés et ses actionnaires :

« C'è anche un'altro messaggio molto forte che il top manager puo' dare, che è quello di mettersi in discussione. Allora a questo punto mi pongo un problema: in quelle aziende non sono le cose che vanno meglio perché i dipendenti sono più motivati, ma vanno meglio perché c'è un top management che è migliore di altri. Il top management che non ha paura di mettersi in discussione di fronte ai propri dipendenti che sono azionisti, è un top management che comunque ha una struttura etica e comportamentale che è diversa da quella degli altri, ha un rispetto per i propri azionisti che è diverso rispetto a quello di altri. Allora l'amministratore delegato dell'azienda in cui tutti i dipendenti sono azionisti, sa che qualcuno lo guarda e mentre lo guarda ne mette in discussione l'operato. Qui allora torniamo al concetto di leadership. La leadership si ottiene in due modi, o corrompendo quelli che devo coordinare, o facendomi riconoscere come una persona che opera correttamente, che ha una creatività, professionalità, competenza, anche strategica che è superiore alla normalità. Allora io non giochero' mai a fare l'amministratore delegato contro una persona della quale ammiro ogni operazione. Perché automaticamente mi pongo rispettosamente, in un ruolo di collaborazione. Gli daro' sempre i miei migliori contributi, perché so che questo mio contributo verrà valorizzato da una scelta aziendale di livello superiore. »

(Il y a aussi un message fort que le management peut donner (à travers l'AS), qui est celui de se remettre en cause. Alors peut-être que dans les entreprises avec AS, si la performance est meilleure ce n'est pas parce que les salariés sont plus motivés, mais c'est parce que elles ont un management qui est meilleur. Un top management qui n'a pas peur de se remettre en cause devant ses salariés qui sont aussi actionnaires, est un top management qui a une éthique différente des autres. Alors le PDG d'une entreprise dans laquelle tous les salariés sont actionnaires, il sait qu'il est sous contrôle. On en arrive donc au concept de leadership. La leadership s'obtient soit en corrompant l'autre, soit en se faisant connaître comme quelqu'un de plus compétent que la moyenne. Lorsque j'admire quelqu'un je vais avoir tendance à me mettre respectueusement dans rôle de collaboration. Je lui donnerai toujours le meilleur de moi, parce que je sais que cette contribution sera valorisée par des choix organisationnels de niveau supérieur.)

Ce dernier extrait est suggère un mécanisme que l'on ne retrouve pas dans la littérature sur l'AS et qui concerne le leadership. Selon la personne interrogée, l'AS développerait l'adhésion des salariés aux décisions et aux valeurs de l'entreprise (une forme d'implication au sens de Porter L.W.). En effet, l'implication dans le développement de l'AS serait un signal de qualité du management, de créativité, de professionnalisme et de compétence, qui permettrait de développer l'adhésion des salariés.

Une plus Grande Tendance à Souscrire des Actions par des Salariés Impliqués.

Que ce soit dans la littérature académique ou dans le discours des professionnels, on considère généralement que l'AS permet de développer l'implication affective des salariés vis-à-vis de l'entreprise, c'est à dire leur attachement, leur sentiment d'appartenance et leur engagement. Les entretiens réalisés tendent à montrer que la relation inverse est tout aussi vraie : l'implication affective des salariés semble être un fort déterminant de leur souscription de titres de leur entreprise.

Attachement à l'Entreprise et Souscription de Titres.

La décision des salariés d'acquérir des titres de leur entreprise a été considérée comme la conséquence de l'attachement de ces derniers à leur entreprise.

- « Si vous avez une entreprise qui a sur le marché 100, 200, 300 millions de titres comme c'est souvent le cas et qu'un salarié en a 10, on ne peut pas dire qu'il soit détenteur d'une grosse partie de l'entreprise. Mais il a fait le geste, il a fait cet acte volontaire de dire : « moi la bourse en général, c'est un endroit où je ne vais pas », mais il a fait ce geste par attachement à son entreprise. Il n'aurait probablement pas été sur le marché boursier si ça n'avait pas été son entreprise. »
- « On a vu beaucoup d'opérations qui n'étaient pas très intéressantes financièrement, pas catastrophiques mais pas très intéressantes financièrement et où les salariés ont souscrit. Ca prouve bien qu'il y avait quelque chose, une espèce de lien avec l'entreprise. C'est aussi, je dirais, la preuve d'un attachement du salarié à son entreprise. »

L'extrait ci-dessous est intéressant car le salarié distingue clairement le déterminant financier du déterminant affectif dans sa décision de souscrire des titres de son entreprise :

- « Moi, je suis content de participer à ma société parce que j'aime ma société, parce que c'est une société dans laquelle je me sens bien. Mais tout le monde ne peut pas parler comme moi.
- Donc les actions ce n'est pas que de l'argent en fait...
- Non non, c'est par amour de ma société aussi. (...) C'est affectif, et c'est pas une somme qui... si je le prends surtout, c'est parce que je veux participer à ma société, c'est pas la valeur monétaire du truc. Allez, je mettrais 75% de sentiment et 25% d'économique.» (Salarié de Lafarge).
- « Pour moi, l'AS c'est de l'argent que j'investis là-dedans, sachant que c'est ma société. Comme je vous le dis, moi je le vis un peu d'une façon paternelle, c'est à dire que pour moi Lafarge, ça reste encore « ma société », je dis « ma » mais il n'y a rien qui m'appartient, mais voilà, je parle encore comme ça. » (Salarié de Lafarge).

A l'inverse, nous avons le cas de ce salarié de Fiat qui manifestement n'a pas souscrit aux offres d'AS à cause d'un manque d'implication affective envers son entreprise :

- « Perché non hai mai comprato delle azioni Fiat?
- Non ho mai avuto questa filosofia, consumo tutto lo stipendio mensilmente, non ho l'idea di andare mai sotto zero. Ma nel caso avessi avuto del denaro non li avrei messi nelle azioni della Fiat.

PARTIE I : VERS UNE MODELISATION DES EFFETS ATTITUDINAUX DE L'ACTIONNARIAT SALARIE CHAPITRE 2 : L'ADAPTATION DU MODELE DE RECHERCHE AU CONTEXTE DE LA MULTINATIONALE

- Perché?
- Perché avevo intuito che la scelta dell'azienda non era quella, anche avendo come detto prima una visione molto parziale, si sentono comunque gli umori. E l'umore, conoscendo anche la storia aziendale della famiglia Agnelli, non si prevedeva che la scelta fosse sull'automobile. E di conseguenza, come nella vita di chiunque, quando tu non metti tutta la tua passione o il denaro al servizio di quell'impresa la, prima o poi lo paghi. Quindi anche se avessi avuto dei soldi da investire, sicuramente non avrei comprato delle azioni della Fiat.
- Malgrado losconto?
- Si malgrado lo sconto.
- Perché?
- Perché non ha un futuro. " (Salarié de Fiat)
- (- Pourquoi est-ce que tu n'as pas acheté d'actions de Fiat ?
- Je n'ai jamais eu cette philosophie, je dépense tout mon salaire. Mais même si j'avais eu de l'argent à investir je ne l'aurais pas mis dans des actions de Fiat.
- Pourquoi?
- Parce que j'avais eu l'intuition que la famille Agnelli n'avait pas misé sur l'automobile. Et quand tu ne mets pas de passion dans une entreprise tôt ou tard tu le payes. Donc même si j'avais eu de l'argent à investir, je n'aurais pas acquis d'actions Fiat.
- Malgré la décote ?
- Oui.
- Et pourquoi?
- Parce qu'elles n'ont pas d'avenir.)

Dans l'extrait suivant, ce salarié explique que pour investir de l'argent dans une entreprise il est important d'avoir de l'estime pour celle-ci. Il précise qu'il veut bien accepter d'investir si la direction est motivée, passionnée, si son objectif est de créer de la valeur. Dans son cas particulier, il estime ne pas avoir investi car il ne croyait pas en son management :

- "- Io ho detto che non avrei acquistato delle azioni Fiat ma non per paura che i miei soldi andassero persi, c'è una questione di stima personale quando qualcuno mette dei soldi da qualche parte. E io questa stima personale non ce l'ho.
- Una stima personale per che cosa?
- Rispetto all'azienda. Credo che ci vogliano entrambi gli aspetti. Io me ne intendo poco di economia ma ho sentito dire che ci sono imprese che creano valore e allora cosa chiedono all'azionista? Chiedono di partecipare a questo loro sforzo, perché credono in questo sforzo. Poi invece negli ultimi tempi, ci sono delle imprese che il loro obbiettivo non era creare del valore, ma era di fare un gioco puramente economico. Chi si mette a fare scarpe e le fa con passione e poi diventa sempre più grande, chiede a qualcuno del denaro. E chi mette questo denaro non vuole che il denaro gli ritorni immediatamente, crede in quel prodotto, crede in quella persona, in quell'impresa, vede che quelle scarpe vengono fatte bene, e crede che nel giro di 3,4,5 10 anni, il suo denaro servirà per motivare ancora di più quelle persone. Questo non era il caso della Fiat, dove chi mi chiedeva del denaro non era motivato. La famiglia toglieva del denaro all'auto e lo chiedeva a me. » (Salarié de Fiat).

(- J'ai dit que je n'ai pas acheté d'actions de Fiat, mais pas de peur de perdre l'argent, mais parce que je n'ai pas d'estime pour cette entreprise. Je m'y connais peu en économie, mais je crois que certaines entreprises créent de la valeur et demandent à d'autres de participer à leur effort. D'autres par contre, ne créent pas de valeur et font un jeu purement économique. Celui qui fait des chaussures avec passion et souhaite grandir, va demander l'argent nécessaire à quelqu'un. Et celui qui va lui en donner, ne veut pas le récupérer tout de suite. Il croit en cette entreprise, il voir que les chaussures sont bien faites et il croit qu'en 3,4,5 ou 10 ans, son argent servira à motiver encore ces personnes.

Chez Fiat, ceux qui me demandaient de l'argent n'étaient pas motivés. Les Agnelli enlevaient de l'argent à l'automobile et me le demandaient à moi.)

Sentiment d'Appartenance et Taux de Souscription aux Opérations d'Actionnariat Salarié.

« Pour moi un salarié qui investit en titres de son entreprise ça s'explique par cette espèce de sentiment d'appartenance.»

Le sentiment d'appartenance, est avec l'attachement, l'un des éléments fondamentaux de l'implication organisationnelle affective au sens de Meyer et Allen (1991; 1997).

Un nombre important de professionnels estime qu'il est un déterminant important de leur décision de participer à des opérations d'AS. Le taux de souscription aux opérations d'AS est considéré comme l'un des principaux indicateurs de leur succès. Nous avons pu récolter divers témoignages, pas toujours concordants, sur la relation entre le sentiment d'appartenance des salariés à l'entreprise et leur participation aux opérations d'AS.

Le cas classique concerne les filiales des groupes. Certaines sont créees *ex nihilo*, alors que d'autres sont le fruit de fusions et/ou d'acquisitions. Dans ce dernier cas, on trouve le cas de filiales qui conservent leur nom d'origine et d'autres qui adoptent le nom de la maison mère voire un nom tiers.

Dans le premier extrait suivant, cette responsable d'entreprise déduit le sentiment d'appartenance d'une filiale rachetée par le taux de souscription à une opération d'AS:

- « Vous pensez que les gens qui travaillent dans des filiales qui ne portent pas le nom de France Télécom sont bien conscients d'en faire partie?
- Là c'est sûr que oui. Si on prend par exemple la dernière ORP^{23} de décembre, proportionnellement, il y a plus de gens des pays étrangers qui ont acheté que des nationaux, et ils ont investi le double. »

L'extrait suivant illustre un phénomène particulièrement intéressant : le taux de souscription aux opérations d'AS serait lié au sentiment d'appartenance de sorte que ce taux est maximal au niveau du siège social, décroît dans les filiales dont l'activité est centrale dans le groupe, et est le plus faible dans les filiales dont l'activité est secondaire :

« On s'aperçoit que les gens souscrivent d'une manière importante, puisque le taux de souscription est de 50%, mais il est quand même assez variable selon que l'on se trouve dans le premier cercle ou bien dans les cercles un peu plus éloignés de la société de tête. C'est clair qu'aux sièges sociaux de la Défense, le taux de souscription est très important, de l'ordre de 85%. Les gens souscrivent au maximum légal possible. Si on s'éloigne c'est à dire si on va dans la chimie ou le caoutchouc, le taux de souscription est plus faible pour deux raisons : un c'est que le sentiment d'appartenance au groupe est moins développé et deux, il y a quand même davantage de population ouvrière qui connaît moins bien la bourse, qui connaît moins bien l'action. »

_

²³ Offre Réservée au Personnel.

- « Vous devez avoir à l'international aussi des établissements Total ayant un nom différent. Est-ce qu'on retrouve aussi des différences de taux de souscription ?
- Selon les pays, soit il y a de l'activité pétrole, soit l'activité chimie, et dans l'activité chimie effectivement on a la chimie de spécialité. Donc là c'est pareil en termes de sentiment d'appartenance, plus on s'éloigne de l'activité de tête qui est le pétrole, moins il y a de souscriptions. »

Un autre phénomène important semble concerner l'ancienneté dans le groupe : les entreprises qui viennent d'être intégrées dans un groupe, ayant un faible sentiment d'appartenance pour ce dernier, tendraient à souscrire faiblement aux opérations d'AS. Dans l'extrait ci-dessous, il est également question des groupes qui se sont développés par création de filiales *ex nihilo* : ces dernières ayant un fort sentiment d'appartenance au groupe, font preuve de forts taux de participation aux opérations d'AS :

"J'ai discuté avec des gens de chez Renault. Chez eux c'est assez simple parce qu'il y a la maison mère et il y a les établissements localisés un peu partout dans le monde. Mais ce sont des établissements Renault qui ont été implantés dans divers pays. Donc le sentiment d'appartenance à Renault est fort parce que ce n'est pas des gens que Renault a rachetés mais des établissements implantés dans ces pays là. Du coup, ils ont des pourcentages de participation à leurs opérations d'AS qui sont relativement fortes. Nous, notre problème c'est qu'à l'étranger on a racheté des sociétés qui existaient déjà. On a racheté Orange, Wanadoo, E-Ouant, et on a donc des entités qui n'ont pas de sentiment d'appartenance à France Telecom. Quand vous dites aux salariés d'Equant « on vous propose d'acheter des actions France Telecom », c'est pas évident pour eux. France Télécom c'est la maison mère mais eux ils ont un vecteur coté, enfin ils l'avaient, je vous parle de la situation juste avant le rachat qui n'est pas encore terminé par France Telecom, mais ils avaient la possibilité d'acheter des actions Equant. Quel était leur intérêt d'acheter des actions France Telecom... Ils ont conscience du fait qu'ils appartiennent à France Telecom, mais quand vous avez sur votre filiale la possibilité d'acheter du titre... C'était la même chose chez Orange, les salariés autant ça les branchait bien d'acheter des actions Orange, autant acheter des actions France Telecom c'est pas la même chose. Même si Orange appartient à France Telecom, si j'ai la possibilité d'investir dans un vecteur coté, je ne vais pas choisir France Telecom, je vais choisir Orange. »

On retrouve la même idée dans l'extrait suivant :

«On a fait cette opération dans les pays dans lesquels nous étions présents à l'époque, juste après la fusion, et les différences de taux de souscription d'un pays à un autre peuvent largement s'expliquer par l'ancienneté de l'implantation du groupe, et donc par le sentiment d'appartenance au groupe qui est plus ou moins fort en fonction de votre ancienneté. »

Il est tout de même important de citer un raisonnement qui va à l'encontre des idées développées ci-dessus. Dans l'extrait suivant, la personne explique que dans les entreprises nouvellement rachetées par son groupe, le taux de participation aux opérations d'AS est très élevé car ces entreprises sont fières d'avoir intégré le groupe :

« Moi j'ajouterais que le pourcentage de participation à l'actionnariat a été d'autant plus fort dans les sociétés qui sont les plus récentes dans le groupe. C'est à dire que les sociétés qui se sont faites

« avaler » par notre entreprise, on sent déjà qu'ils sont très fiers d'appartenir au groupe, et ils ont d'autant plus adhéré justement qu'ils étaient nouveaux.»

Ceci est dans une certaine mesure en contradiction avec l'idée précédente selon laquelle les entreprises nouvellement acquises souscriraient moins aux opérations d'AS car leur sentiment d'appartenance au groupe y est faible. Ces résultats contradictoires peuvent s'expliquer de la manière suivante. Tout d'abord, dans les deux cas, la volonté de souscrire au plan d'AS est liée à des raisons affectives et à des attitudes positives vis-à-vis de l'entreprise. Dans le premier cas, il était suggéré que cette « affection » se développe avec le temps, ce qui semble logique. Le deuxième représente certainement le cas spécifique de salariés qui étaient favorables au fait d'avoir été rachetés, peut-être parce que la pérennité de leur entreprise était en danger. Dans le cas où les salariés voient leur entreprise se faire racheter lors d'une OPA hostile par exemple, l'attitude vis-à-vis de l'entreprise acquéreuse est généralement négative. Nous pouvons penser que dans ces cas-là, les taux de souscription à une opération d'AS seraient plutôt faibles.

Nous pouvons terminer ce propos par une considération plus globale qui est parfaitement illustrée par l'extrait ci-dessous : le taux de souscription aux opérations AS semble effectivement être un indicateur de l'implication affective des salariés, mais est plus globalement un indicateur de l'attitude générale des salariés vis-à-vis de leur entreprise :

« La participation à une opération d'AS c'est quand même révélateur. C'est un indicateur du climat social et moi quand j'étais chez A., au vu des statistiques de souscription, j'invitais toujours mes clients à voir s'il n'y avait pas derrière ça un certain nombre de conclusions à tirer sur les dynamiques sociales, les dynamiques de politiques des ressources humaines dans ces différents pays. C'est assez révélateur parce que là pour le coup, c'est une façon de voter. Acheter des actions, il n'y a pas seulement le sentiment de faire une bonne affaire. S'il y a 90% des gens qui achètent des actions dans un pays, je peux me poser la question de savoir est-ce que je leur ai fait faire malgré moi une excellente affaire parce que je n'ai pas mesuré les avantages qu'ils pouvaient en tirer, ou est-ce vraiment j'ai répondu à une attente au-delà de mes espérances. C'était peut-être une volonté de montrer qu'on fait partie du groupe, la volonté de participer à sa croissance, d'en tirer les bénéfices. »

Section 3. Les Apports de l'Etude Qualitative à la Construction des Hypothèses de Recherche.

L'objectif de notre étude qualitative était d'enrichir la littérature existante sur les effets attitudinaux de l'AS par la découverte du monde des grands groupes français. Les entretiens réalisés auprès de différents acteurs nous ont permis d'approfondir un certain nombre de thèmes, de suggérer de nouveaux processus ainsi que de remettre les connaissances tirées de

la littérature dans le contexte spécifique que nous souhaitions étudier. Nous allons donc reprendre l'ensemble des propositions émises dans le Chapitre 1 et y intégrer les résultats de cette étude afin de générer les hypothèses de recherche qui seront testées empiriquement dans la deuxième partie de ce travail.

1. L'Implication Philosophique des Acteurs vis-à-vis de l'Actionnariat Salarié.

Dans le Chapitre 1, nous avions suggéré les propositions suivantes à partir de la littérature :

Proposition 1 : Il y aura une relation positive et significative entre le niveau d'IPD (implication philosophique des dirigeants) perçu par les salariés et la part des salariés qui choisiront de devenir actionnaires de leur entreprise.

Proposition 2 : Il y aura une relation positive et significative entre le niveau d'IPD perçu par les salariés et les montants que les salariés choisiront d'investir en actions de leur entreprise.

Proposition 3 : Il y aura une relation positive et significative entre le niveau d'IPD perçu par les salariés et la propension de ces derniers à investir en actions de leur entreprise plutôt que sur d'autres supports financiers.

Proposition 4: Il y aura une relation négative et significative entre l'IPS (implication philosophique des salariés) et la perception des salariés de la qualité de l'information reçue.

Proposition 5: Il y aura une relation négative et significative entre l'IPS et la perception des salariés des droits à la participation liés à l'AS.

Proposition 6: Il y aura un effet positif et significatif de l'IPD sur l'IPS.

Les résultats de notre étude qualitative nous permettent de confirmer certaines des propositions ci-dessus, même si de manière indirecte. Nous avons vu par exemple le cas du salarié de Fiat, qui nous expliquait qu'il n'avait pas souscrit de titres de son entreprise parce qu'il n'avait pas confiance en la direction et qu'il sentait qu'elle lui demandait de financer des projets auxquels elle-même ne croyait pas. Ceci confirme la relation entre l'IPD et la tendance des salariés à souscrire des titres de leur entreprise, ainsi que la relation entre IPD et IPS. La proposition 1 ne sera pas traduite en hypothèse de recherche car elle ne pourrait pas être testée dans notre étude. Elle se situe en effet à un niveau d'analyse organisationnel et non individuel.

Hypothèse 1 : Il y aura une relation positive entre le niveau d'IPD perçue par les salariés et les montants que les salariés ont choisi d'investir en actions de leur entreprise.

Hypothèse 2 : Il y aura une relation positive entre le niveau d'IPD perçue par les salariés et la propension de ces derniers à investir en actions de leur entreprise plutôt que sur d'autres supports financiers.

Hypothèse 3: Il y aura une relation négative entre l'IPS et la perception des salariés de la qualité de l'information reçue.

Hypothèse 4: Il y aura une relation négative entre l'IPS et la perception des salariés des droits à la participation liés à l'AS.

Hypothèse 5: Il y aura un effet positif de l'IPD sur l'IPS.

2. Eléments du construit de l'Actionnariat Salarié et Attitudes

2.1. Le Modèle Intrinsèque

Nous avions suggéré les propositions suivantes dans le Chapitre 1 :

Propositions 7 et 20: La quantité d'actions détenues par les salariés n'a aucun effet sur la satisfaction.

Propositions 8 et 23: Il n'y a aucune différence entre les salariés actionnaire et les non actionnaires en termes de satisfaction au travail.

Propositions 11 et 19: La quantité d'actions détenues par les salariés n'a aucun effet sur la motivation au travail.

Propositions 12 et 22: Il n'y a aucune différence entre les salariés actionnaires et les non actionnaires en termes de motivation au travail.

Proposition 16 : Il y aura une relation positive et significative entre la quantité d'actions détenues par les salariés et leur implication affective.

Proposition 18: Il n'y aura pas d'effet significatif de la quantité d'actions détenues par les salariés sur leur implication affective. Cette proposition est en contradiction avec la Proposition 16. Nous avions considéré la relation comme étant indéterminée.

Proposition 17: Il y aura une différence entre salariés actionnaires et salariés non actionnaires en termes d'implication affective.

Proposition 21 : Il n'y aura pas de différence significative entre salariés actionnaires et non-actionnaires en termes d'implication affective. Cette proposition est en contradiction avec la Proposition 17. Nous avions considéré la relation comme étant indéterminée.

Deux propositions contradictoires concernent l'implication affective. Les propositions 16 et 18 évoquent l'effet de la quantité d'actions détenues individuellement par les salariés. Selon la littérature sur l'implication, on pouvait s'attendre à un effet positif, alors que la littérature empirique suggère l'inverse. Les résultats de notre étude exploratoire tendent à montrer que le niveau d'actionnariat individuel n'a aucun effet attitudinal. Cependant, nous pouvons réaliser une distinction entre nos deux mesures de la quantité d'actions détenues. Rappelons que nous avions distingué une mesure de type plutôt objectif dans laquelle les répondants devaient estimer le nombre d'actions qu'ils détiennent, d'une mesure de type plutôt subjectif dans laquelle il leur était demandé d'exprimer cette quantité par une échelle composée d'adverbes d'intensité (de 1- peu d'actions à 5- énormément d'actions). Cette deuxième mesure introduit une pondération cognitive dans l'évaluation de la quantité d'actions détenues qui reflète davantage à notre sens les effets de l'actionnariat en soi sur les attitudes des salariés. Nous faisons donc l'hypothèse selon laquelle la quantité d'actions mesurée par l'échelle objective, n'aura pas d'effet significatif sur les trois variables attitudinales (Implication, Motivation et Satisfaction). Pour la quantité d'actions évaluée à l'aide de notre mesure subjective, nous nous attendons par contre à ce qu'elle ait un effet positif sur l'Implication et la Satisfaction. Concernant l'implication tout d'abord, nous pouvons penser que le fait de détenir « énormément d'actions » est davantage de nature à renforcer le lien entre le salarié et son entreprise que le fait de disposer de « peu d'actions ». Dans le premier cas en effet, le salarié a plus de chances de ressentir une communauté d'intérêts entre les problèmes de l'entreprise et les siens du fait de l'importance de son investissement en actions de l'entreprise. Il aura alors également davantage de chances de s'intéresser à l'information concernant son entreprise ce qui peut renforcer le lien affectif avec cette dernière. En ce qui concerne la satisfaction, il est possible d'imaginer que la possession d'une grande quantité d'actions, dans un contexte économique favorable, implique un gain financier important. L'effet sur la satisfaction s'expliquerait alors par le fait que cet actionnariat répondrait aux besoins financiers des individus. Il s'expliquerait également par le fait que recevoir d'importants dividendes par exemple, serait davantage de nature à développer un sentiment de justice de l'individu en termes de partage des richesses créées par l'entreprise. Nous ne nous attendons pas en revanche, à un effet positif sur la motivation à cause de la déconnection entre les efforts des salariés et les gains liés à leur actionnariat.

La deuxième contradiction concerne les propositions 17 et 21. La première se basait sur les théories de l'implication alors que la deuxième était tirée de la littérature empirique. Notre étude qualitative a suggéré qu'il n'y avait pas une importante différence entre salariés

actionnaires et non-actionnaires travaillant dans la même entreprise. Cependant, à partir du raisonnement évoqué sur les effets de la quantité subjective d'actions possédées, nous retenons la proposition 17 comme hypothèse de recherche. Les autres propositions sont en accord avec les résultats de l'étude exploratoire ; elles sont donc retenues comme hypothèses de recherche. La question de la distinction entre actionnariat direct et actionnariat indirect se pose de manière spécifique dans le cadre Français, ce qui explique pourquoi on ne la retrouve pas dans la littérature Anglo-Saxonne. A partir de notre étude exploratoire, il est difficile d'émettre des hypothèses sur la différence entre actions et parts de FCP car il nous a semblé que les salariés ne percevaient pas toujours la distinction. Nous n'aborderons donc pas cette question dans ce travail.

Hypothèse 6a: La Quantité d'Actions détenues par les salariés (mesure objective) n'a pas d'effet sur la Satisfaction au Travail.

Hypothèse 6b: La Quantité d'Actions détenues par les salariés (mesure subjective) a un effet positif sur la Satisfaction au Travail.

Hypothèse 7: Il n'y a pas de différence entre les Salariés Actionnaire et les Non Actionnaires en termes de Satisfaction au Travail.

Hypothèse 8a: La Quantité d'Actions détenues par les salariés (mesure objective) n'a pas d'effet sur la Motivation au Travail.

Hypothèse 8b: La Quantité d'Actions détenues par les salariés (mesure subjective) n'a pas d'effet sur la Motivation au Travail.

Hypothèse 9: Il n'y a pas de différence entre les Salariés Actionnaire et les Non Actionnaires en termes de Motivation au Travail.

Hypothèse 10a : La Quantité d'Actions détenues par les salariés (mesure objective) n'a pas d'effet sur l'Implication Affective.

Hypothèse 10b : La Quantité d'Actions détenues par les salariés (mesure subjective) a un effet positif sur l'Implication Affective.

Hypothèse 11: Il y aura une différence entre Salariés Actionnaires et Non Actionnaires en termes d'Implication Affective.

2.2. Le Modèle Extrinsèque.

Trois propositions ont été générées à partir de la littérature en relation avec le modèle extrinsèque. Elles suggèrent un effet positif de la valeur financière de l'AS sur la satisfaction au travail mais pas d'effet significatif sur la motivation et l'implication affective.

Proposition 9 : La valeur financière de l'actionnariat a un effet positif sur la satisfaction au travail.

Proposition 13 : La valeur financière de l'AS n'a aucun effet sur la Motivation au Travail

Proposition 29 : La valeur financière de l'actionnariat n'a pas d'effet positif significatif sur l'implication affective.

Les entretiens réalisés confirment les propositions 9 et 13. Nous avons vu en effet que les salariés accordaient une grande importance à la valeur financière, qui pouvait avoir un impact psychologique déterminant. Plusieurs de nos interlocuteurs ont également évoqué le problème lié au défaut de relation entre effort individuel et valeur financière de l'actionnariat, ce qui confirme la proposition 13. Cependant, notre étude qualitative suggère que l'AS peut, à travers la valeur financière, faire ressentir aux salariés que les problèmes de l'entreprise sont également les leurs. Ceci correspond à l'un des items de l'échelle d'implication affective de Meyer et Allen (1991, 1997). Nous proposons ainsi d'inverser la prédiction de la proposition 29. Une distinction doit cependant être réalisée entre nos deux mesures de la valeur financière de l'actionnariat. Rappelons que la première que nous appellerons VAL1, et que nous pouvons qualifier de « statique », évalue la valeur monétaire représentée par les actions possédées par les salariés, alors que la deuxième (VAL2) que nous pouvons qualifier de « dynamique », évalue l'évolution du cours des actions détenues. En ce qui concerne VAL1, nous faisons l'hypothèse qu'elle aura un effet positif sur l'implication, mais aucun effet significatif sur la satisfaction et la motivation. En ce qui concerne l'implication, l'explication est proche de celle que nous avions proposée pour la quantité d'actions possédées. Le fait pour un salarié de posséder des actions de son entreprise qui représentent une valeur monétaire importante, a des chances de développer chez ce dernier un intérêt supplémentaire pour la performance, la santé et l'activité de son entreprise. Il aura alors plus de chances de s'intéresser à l'information concernant son entreprise ce qui peut renforcer le lien affectif avec celle-ci. En ce qui concerne la satisfaction, nous pensons que VAL1 n'aura aucun impact du fait du caractère statique de la variable. Enfin, nous ne nous attendons pas non plus à un effet sur la motivation car l'effort des salariés au travail est totalement déconnecté des gains financiers liés à une valeur élevée de l'actionnariat. En ce qui concerne VAL2 qui représente

l'évolution du cours des actions détenues, nous suggérons qu'elle aura un effet positif sur la satisfaction et l'implication affective, mais n'aura pas d'effet significatif sur la motivation. Ces hypothèses se basent sur les considérations suivantes. Nous pensons que VAL2 n'aura pas d'effet sur la motivation car les efforts des salariés au travail sont totalement déconnectés de la variation de la valeur des titres. En ce qui concerne la satisfaction, l'effet positif peut s'expliquer par la réponse aux besoins financiers des salariés et par le sentiment de justice que peut créer pour un salarié, le fait de participer à la création de valeur de l'entreprise au même titre que les autres actionnaires. Enfin, nous pensons que VAL2 aura également un effet positif sur l'implication car le gain financier lié à la valorisation des actions peut être de nature à faire en sorte que le salarié reconnaisse la valeur et/ou l'importance de son association avec son entreprise ou de la poursuite de son travail dans son entreprise. Nous avions vu au Chapitre 1, que ces éléments sont des déterminants de l'implication affective.

Hypothèse 12a : La Valeur Financière de l'actionnariat (variable statique) n'a pas d'effet significatif sur la Satisfaction au Travail.

Hypothèse 12b : La Valeur Financière de l'actionnariat (variable dynamique) a un effet positif sur la Satisfaction au Travail.

Hypothèse 13a : La Valeur Financière de l'AS (variable statique) n'a pas d'effet significatif sur la Motivation au Travail.

Hypothèse 13b : La Valeur Financière de l'AS (variable dynamique) n'a pas d'effet sur la Motivation au Travail.

Hypothèse 14a : La Valeur Financière de l'actionnariat (variable statique) a un effet positif sur l'Implication Affective.

Hypothèse 14b : La Valeur Financière de l'actionnariat (variable dynamique) a un effet positif sur l'Implication Affective.

2.3. Le Modèle Instrumental

Dans le Chapitre 1, nous nous étions basé sur les théories de la Participation ainsi que sur les études empiriques concernant les tests du modèle instrumental. Nous avions suggéré que la

perception de participation et l'information reçue liée à l'AS, auraient un effet positif sur la satisfaction au travail et l'implication affective mais pas d'effet significatif sur la motivation.

Propositions 10 et 24: La perception de participation liée à l'AS a un effet positif sur la satisfaction au travail.

Propositions 15 et 25 : Il y aura une relation positive et significative entre la participation perçue comme résultat de l'AS et l'implication affective.

Proposition 14: La perception de Participation n'a aucun effet sur la Motivation au Travail.

Proposition 26 : Le Niveau d'Information Reçue liée à l'Actionnariat a un effet positif direct sur l'implication affective.

Proposition 27 : Le Niveau d'Information Reçue liée à l'Actionnariat n'a pas d'effet sur la Satisfaction au Travail.

Proposition 28 : Le Niveau d'Information Reçue liée à l'Actionnariat n'a pas d'effet sur la Motivation au Travail.

Les résultats de notre étude qualitative ne nous permettent pas de commenter les propositions qui concernent l'information et la participation à la décision. Ils ont par contre suggéré que les salariés percevaient peu de droits à la participation à travers leur actionnariat et que les entreprises avaient d'importants efforts à réaliser car les salariés tendaient à trouver l'information complexe et peu adaptée. Nous proposons donc de maintenir les propositions en l'état et de les traduire en hypothèses de recherche.

Hypothèse 15: L'évaluation par les salariés de la Qualité de l'Information reçue liée à l'actionnariat a un effet positif sur l'Implication Affective.

Hypothèse 16: L'évaluation par les salariés de la Qualité de l'Information reçue n'a pas d'effet sur la Satisfaction au Travail.

Hypothèse 17: L'évaluation par les salariés de la Qualité de l'Information reçue n'a pas d'effet sur la Motivation au Travail.

Hypothèse 18: La perception de Participation liée à l'AS a un effet positif sur la Satisfaction au Travail.

Hypothèse 19: La perception de Participation liée à l'AS a un effet positif sur l'Implication Affective.

Hypothèse 20: La perception de Participation liée à l'AS n'a pas d'effet sur la Motivation au Travail.

3. Les Relations Réciproques entre Variables Attitudinales.

A partir de la littérature empirique sur l'AS et les études concernant les variables étudiées en particulier, nous avons suggéré un ensemble de relations entre les différentes variables attitudinales.

Proposition 30: l'AS a un effet positif sur l'Implication Affective à travers un effet positif sur la Satisfaction au Travail

Proposition 31: L'AS a un effet négatif sur l'Intention de Quitter l'entreprise, à travers un effet positif sur la Satisfaction au Travail.

Proposition 32: L'AS a un effet négatif sur l'Intention de Quitter l'entreprise, à travers un effet positif sur l'Implication Affective.

Proposition 33: L'Implication Affective est un antécédent de la Motivation au Travail.

Proposition 34: Motivation au Travail est un antécédent de la satisfaction au Travail.

Proposition 35: La Motivation au Travail a un effet négatif sur l'Intention des salariés de Quitter leur entreprise.

Proposition 36 : Il y aura une relation positive et significative entre la préférence des salariés pour l'AS et la relation entre AS et implication affective.

Proposition 37 : L'Implication Affective des salariés aura un impact positif et significatif sur la Préférence des salariés pour l'AS

Proposition 38: La Motivation au Travail n'a pas d'effet sur la Préférence des salariés pour l'AS.

Proposition 39: La Motivation au Travail n'a pas d'effet sur la Préférence des salariés pour l'AS.

La motivation, l'implication et la satisfaction sont présumées avoir un effet négatif sur l'intention des salariés de quitter leur entreprise. Les trois premières variables sont interreliées comme suit : la satisfaction agit sur l'implication, qui agit sur la motivation, qui agit sur la satisfaction. Enfin, la préférence des salariés pour les actions de leur entreprise (PRAS) est présumée n'avoir aucune relation avec la satisfaction et la motivation au travail. Un problème subsiste néanmoins en ce qui concerne le sens de la causalité entre la PRAS et

l'Implication Affective. Nous avions en effet suggéré (proposition 36) que la PRAS pouvait développer l'implication des salariés, conformément aux travaux de Kuvaas (2003). Cependant, il semblait également possible que des salariés attachés à leur entreprise aient davantage tendance à préférer investir en ses titres. Les résultats de notre étude qualitative confirment cette idée. Nous avons vu en effet que l'implication affective était un déterminant important de la décision des salariés d'investir en titres de leur entreprise. Cependant, il est fort possible que la relation soit de type circulaire (non récursive). Etant donné les difficultés méthodologiques liées à l'estimation de modèles comportant des boucles de rétroaction, nous avons préféré ne retenir que la relation entre implication et préférence pour l'AS comme hypothèse de recherche. Les autres propositions sont maintenues en l'état et traduites en hypothèses de recherche.

Hypothèse 21: La Satisfaction au Travail a un effet positif sur l'Implication Affective.

Hypothèse 22: La Satisfaction au Travail a un effet négatif sur l'Intention de Quitter l'Entreprise.

Hypothèse 23: L'Implication Affective a un effet négatif sur l'Intention de Quitter l'Entreprise.

Hypothèse 24: L'Implication Affective a un effet positif sur la Motivation au Travail.

Hypothèse 25: La Motivation au Travail a un effet positif sur la Satisfaction au Travail.

Hypothèse 26: La Motivation au Travail a un effet négatif sur l'Intention des Salariés de Quitter leur Entreprise.

Hypothèse 27: L'Implication Affective aura un impact positif sur la Préférence des Salariés pour l'AS.

Hypothèse 28: La Motivation au Travail n'a pas d'effet sur la Préférence des Salariés pour l'AS.

Hypothèse 29: La Satisfaction au Travail n'a pas d'effet sur la Préférence des Salariés pour l'AS.

Conformément au paradigme pour la recherche confirmatoire interculturelle de Lytle et ses collègues (Lytle et al., 1995, pp.176), nous considérons l'ensemble des hypothèses ci-dessus

comme un modèle ou théorie Middle Range (étape 1 du paradigme), qui illustre les processus par lesquels, l'AS peut agir sur les attitudes des salariés au travail. La deuxième étape du paradigme consiste à identifier des dimensions culturelles susceptibles d'influencer les variables et/ou les relations entre variables du modèle (p.177). Dans le point suivant, nous intégrerons les apports de la littérature interculturelle aux résultats de notre étude qualitative afin de générer des hypothèses d'effets des dimensions culturelles sur le modèle Middle-Range.

4. Les Variables Culturelles.

4.1. L'Individualisme.

Dans le Chapitre 1, nous nous étions basé sur la littérature en psychologie interculturelle pour suggérer les deux propositions suivantes :

Proposition 40: Le niveau d'individualisme aura un effet modérateur sur la relation entre valeur financière de l'AS et satisfaction au travail.

Proposition 41: Le niveau d'individualisme aura un effet modérateur sur la relation entre quantité d'actions détenues et implication organisationnelle.

Nous avions estimé en effet, que les individualistes ressentiraient davantage un sentiment de justice lié à la rétribution de leur performance individuelle, de sorte que l'effet de la valeur financière de l'AS sur la satisfaction, serait supérieur pour les salariés individualistes. De même nous avions suggéré que les individualistes accorderaient davantage d'importance aux actions possédées individuellement alors que les collectivistes auraient davantage tendance à concevoir l'AS comme un phénomène de groupe et donc plus en termes de pourcentage de capital détenu collectivement. Ainsi, la quantité d'actions possédées aurait un effet supérieur dur l'implication affective des salariés individualistes.

A partir des témoignages récoltés dans notre étude qualitative, nous avons proposé une nouvelle hypothèse de recherche. L'idée est que les salariés individualistes, auraient tendance à se focaliser sur leur poids personnel (faible dans les grandes entreprises), plutôt que sur le poids global de l'ensemble des salariés. Ils auraient donc tendance à percevoir des droits à la prise de décision comme étant inférieurs par rapport aux collectivistes

Nous retenons donc les deux propositions et ajoutons l'hypothèse issue de l'étude qualitative.

Hypothèse 30: La relation entre la Valeur Financière de l'AS et la Satisfaction au Travail sera plus forte chez les salariés ayant un niveau d'Individualisme élevé.

Hypothèse 31: La Perception de Participation à la Décision liée à l'AS sera inférieure chez les salariés à Individualisme élevé.

Hypothèse 32: La relation entre la Quantité d'Actions Détenues et l'Implication Affective sera supérieure chez les salariés à Individualisme élevé.

4.2. La Distance Hiérarchique.

Dans notre chapitre théorique, nous avions supposé que les salariés à distance hiérarchique (PWD) élevée auraient des attentes moins importantes vis-à-vis de l'AS en termes d'information et de prise de décision. Nous avions alors émis les propositions suivantes :

Proposition 42 : Les individus à PWD faible auront un niveau d'IPS supérieur à ceux à PWD élevée.

Proposition 43: Les individus à PWD élevée évalueront plus favorablement la qualité de l'information reçue sur l'AS par rapport aux individus à PWD faible.

Proposition 44: Les individus à PWD élevée auront un score supérieur en termes de participation perçue que les salariés à PWD faible.

Proposition 45: La relation entre l'évaluation par les salariés de la qualité de l'information reçue et leur satisfaction sera plus importante chez les salariés ayant un niveau de PWD faible.

Proposition 46: La relation entre la perception des droits à la participation liés à l'AS et la satisfaction, sera plus importante chez les salariés ayant un niveau de PWD faible.

Proposition 47: La relation entre l'évaluation par les salariés de la qualité de l'information reçue et leur implication affective, sera plus importante chez les salariés ayant un niveau de PWD faible.

Proposition 48: La relation entre la perception des droits à la participation liés à l'AS et l'implication affective, sera plus importante chez les salariés ayant un niveau de PWD faible.

Dans l'ensemble, les témoignages récoltés dans notre étude qualitative confirment les propositions théoriques ci-dessus. Nous avons vu en effet, que les salariés à PWD élevé ne s'attendaient pas à avoir des droits à la prise de décision alors que ceux à PWD faible désireraient pouvoir participer davantage. Pour des raisons d'intérêt théorique et managérial, nous ne retiendrons pas comme hypothèses de recherche, les propositions concernant la

qualité de l'information. Nous pouvons en effet imaginer qu'il soit important pour une entreprise de savoir si ses salariés accordent de l'importance à la participation à la décision, et si cette dernière a des effets attitudinaux positifs. Nous pouvons par contre considérer que la qualité de l'information doit être un objectif universel, et qu'il est peu intéressant de savoir par exemple, qu'elle affecte moins les salariés à distance hiérarchique élevée.

Hypothèse 33: Les individus à Distance Hiérarchique faible auront un niveau d'IPS supérieur à ceux à Distance Hiérarchique élevée.

Hypothèse 34: Les individus à Distance Hiérarchique élevée auront un score supérieur en termes de Participation par rapport aux salariés à Distance Hiérarchique faible.

Hypothèse 35: La relation entre la perception des droits à la Participation liés à l'AS et la Satisfaction au Travail, sera plus importante chez les salariés ayant un niveau de Distance Hiérarchique faible.

Hypothèse 36: La relation entre la perception des droits à la Participation liés à l'AS et l'Implication Affective, sera plus importante chez les salariés ayant un niveau de Distance Hiérarchique faible.

4.3. L'Aversion à l'Incertitude

A partir de la littérature en management interculturel, nous avions émis les deux propositions suivantes :

Proposition 49 : Il y aura une relation négative entre le niveau de UAI et la propension des salariés à investir en actions de leur entreprise.

Proposition 50: Toutes choses égales par ailleurs, il y aura une relation négative entre le niveau de UAI et la quantité d'actions détenues par les salariés.

Notre étude qualitative nous a suggéré des précisions concernant la proposition 49. En effet, nous nous sommes aperçu que les salariés qui avaient une faible culture financière et qui s'intéressaient peu à la bourse, tendaient à percevoir l'investissement dans les actions de leur entreprise comme étant peu risqué en comparaison de l'acquisition d'autres titres. Ceci s'explique par le fait que les salariés connaissent leur entreprise et lui font confiance. Ils peuvent par contre avoir une attitude négative vis-à-vis de l'investissement sur d'autres titres car ils l'assimilent à du « boursicotage » et les histoires célèbres de type Enron, Vivendi

Universal ou Eurotunnel leur viennent à l'esprit. Les salariés qui ont une importante culture financière ont par contre davantage de chances de se comporter en conformité de la théorie financière classique. Nous proposons donc que la culture financière des salariés soit un modérateur de la relation entre aversion à l'incertitude et propension des salariés à investir en actions de leur entreprise.

Hypothèse 37: Il y aura une relation positive entre l'Aversion à l'Incertitude et la Préférence des salariés pour l'AS, qui sera inférieure pour les salariés à Culture Financière élevée.

La proposition 50 ne fera pas contre pas l'objet d'une hypothèse de recherche car la quantité d'actions souscrites par les salariés est déterminée par de nombreux autres facteurs et il faudrait que nous puissions les contrôler. Cette question fera l'objet d'analyses futures au-delà de notre travail de thèse.

4.4. Masculinité et Féminité.

Dans notre chapitre théorique, nous avions supposé que les salariés à masculinité élevée, donnaient davantage d'importance à la valeur financière de leur actionnariat et à la propriété même d'actions. Nous avions donc généré les propositions suivantes :

Proposition 51: La relation entre la valeur perçue de l'AS et l'Implication Affective sera d'une magnitude plus importante chez les individus à Masculinité élevée et chez les individus à Féminité faible en comparaison des individus à Masculinité faible et des individus à Féminité élevée.

Proposition 52: La relation entre la valeur perçue de l'AS et la Satisfaction au Travail sera d'une magnitude plus importante chez les individus à Masculinité élevée et chez les individus à FEM faible en comparaison des individus à Masculinité faible et des individus à Féminité élevée.

Proposition 53: La relation entre la quantité d'actions possédées et l' l'Implication Affective sera d'une magnitude plus importante chez les individus à Masculinité élevée et chez les individus à Féminité faible en comparaison des individus à Masculinité faible et des individus à Féminité élevée.

Proposition 54: La relation entre la quantité d'actions possédées et la Satisfaction au Travail sera d'une magnitude plus importante chez les individus à Masculinité élevée et chez les individus à Féminité faible en comparaison des individus à Masculinité faible et des individus à Féminité élevée.

Proposition 55: La perception de la quantité d'actions possédées sera d'une magnitude plus importante chez les individus à Masculinité faible et chez les individus à Féminité élevée en comparaison des individus à Masculinité élevée et des individus à Féminité faible.

Notre étude qualitative nous a permis de suggérer deux autres relations. La première concerne la tendance à investir en actions de l'entreprise. Les entretiens réalisés ont en effet montré que les salariés à masculinité faible s'intéressaient peu à la bourse et voyaient donc d'un mauvais œil l'investissement en titres qu'ils ne connaissent pas, préférant dès lors les titres de leur entreprise. La deuxième relation concerne les attentes en termes de pouvoir de décision. Les salariés à féminité forte tendraient à ne pas s'intéresser à tout ce qui concerne le droit de vote associé aux actions. Nous pouvons alors supposer qu'ils développent une conscience moins importante des droits à la participation attachés à l'AS par rapport aux salariés à masculinité élevée.

Hypothèse 38: La relation entre la Valeur Financière de l'AS et l'Implication Affective sera plus importante chez les individus à Masculinité élevée en comparaison des individus à Masculinité faible.

Hypothèse 39: La relation entre la Valeur Financière de l'AS et la Satisfaction au Travail sera plus importante chez les individus à Masculinité élevée en comparaison des individus à Masculinité faible.

Hypothèse 40: La relation entre la Quantité d'Actions possédées et l'Implication Affective sera plus importante chez les individus à Masculinité élevée en comparaison des individus à Masculinité faible.

Hypothèse 41: La relation entre la Quantité d'Actions possédées et la Satisfaction au Travail sera plus importante chez les individus à Masculinité élevée en comparaison des individus à Masculinité faible.

Hypothèse 42: Le niveau de Participation perçue sera supérieur chez les salariés à Masculinité élevée, en comparaison des salariés à Masculinité faible.

Hypothèse 43 : Les salariés à Masculinité faible auront une préférence supérieure pour un investissement en actions de leur entreprise.

Conclusion du Chapitre 2

L'objectif de ce Chapitre était de confronter les raisonnements théoriques proposés au Chapitre 1 à la réalité du contexte des grands groupes français. Il nous a permis également d'apporter des éléments d'explication de la relation entre AS et performance des entreprises qui nous ont conduit à émettre l'hypothèse d'une relation circulaire entre les deux.

Comme nous allons le voir dans le Chapitre suivant, nous avons également utilisé cette étude qualitative pour développer un certain nombre d'instruments de mesure utilisés dans la phase quantitative de ce travail. Celle-ci fera l'objet de la deuxième partie de cette recherche dans laquelle une étude par questionnaires sera réalisée auprès de salariés de grands groupes français. Les hypothèses de recherche proposées ci-dessus y seront testées par des méthodes d'équations structurelles.

Partie II. Instruments de Mesure, Tests du Modèle des Effets Attitudinaux de l'Actionnariat Salarié et Effets Modérateurs des Variables Culturelles.

Chapitre 3. Construction et Validation des Instruments de Mesure.

L'objectif de ce chapitre est de nous doter d'instruments de mesure des variables mobilisées dans nos hypothèses de recherche. Il est généralement conseillé d'utiliser autant que possible des échelles de mesure existantes (Churchill, 1979, p.67). En effet, la construction d'instruments de mesure est une tâche longue et complexe (Hinkin, 1995, p.968). De plus, l'utilisation dans la littérature, d'instruments différents pour mesurer un même construit rend difficile l'intégration des différents résultats obtenus. Dans notre étude, nous avons cependant opté dans la plupart des cas pour le développement de nouvelles échelles pour l'une ou plusieurs des raisons suivantes : (1) Nous n'avons pas trouvé d'échelle dont la définition du concept était conforme à celle que nous souhaitions utiliser (ex : l'échelle de la masculinité) ; (2) les échelles existantes étaient composées d'un nombre d'items trop important (ex : les échelles de l'individualisme), le maintien d'une taille de questionnaire limitée a en effet été un paramètre important tout au long de notre recherche; (3) les échelles existantes n'étaient pas adaptées au contexte de notre recherche (ex : les échelles de la participation perçue à la décision) et (4) les échelles existantes sont le plus souvent conçues dans un contexte culturel déterminé. Or, dans le cas de recherches interculturelles, l'utilisation de tels instruments risque d'occasionner des problèmes d'équivalence de leurs propriétés psychométriques et de rendre ainsi impossibles les comparaisons inter-groupes culturels.

Nous avons décidé de développer des instruments de mesure en langues Anglaise, Française, Espagnole et Italienne, et ce pour deux raisons. La première, est qu'il s'agit de langues (surtout les trois premières) qui sont utilisées dans plusieurs pays à travers le monde. La deuxième est que le Français et l'Italien sont nos langues maternelles et que nous parlons couramment l'Anglais et l'Espagnol. Nous pensons que pour un chercheur, l'utilisation de questionnaires traduits en une langue qu'il ne connaît pas peut conduire à de sérieux problèmes de non invariance (Harpaz, 2004, p.26). Nous en avons eu plusieurs exemples après avoir soumis des items à des personnes bilingues pour traduction. Nous n'aurions pas pu identifier certains contresens dans les traductions si nous n'avions pas eu une connaissance minimale de toutes les langues utilisées.

Dans l'ensemble, nous avons tout de même retenu quatre instruments de mesure existants. Il s'agit de l'échelle de l'Implication Affective (IA) de Meyer et Allen (1991, 1997), de

l'échelle de la Motivation au Travail (MT) de Roussel (1996), de l'échelle de l'Intention de Quitter l'Entreprise (IQ) de Pendleton et al. (1998) et de l'échelle de Satisfaction au Travail (ST) de Currivan (1999). Ces quatre échelles ont tout d'abord été retenues car elles sont composées d'un faible nombre d'items, respectivement 6, 5, 3 et 4 et que leurs propriétés psychométriques ont été validées dans des études antérieures. Nous avons essayé en effet de limiter au maximum la taille de notre questionnaire pour augmenter nos chances de récolter des réponses. En effet, il est déjà particulièrement difficile d'obtenir l'accord d'entreprises concernant la diffusion de questionnaires de recherche. Dans les grands groupes du CAC 40, cette difficulté est accrue car le pouvoir de décision est dilué et une personne peut rarement prendre individuellement ce type de décision. De plus, ce genre d'entreprises est fortement sollicité pour des études émanant d'institutions académiques et professionnelles. Une faible taille du questionnaire augmente dès lors, d'une part, les chances que les entreprises acceptent la diffusion, et d'autre part le taux de réponse des salariés très souvent sollicités dans ce type d'organisations (Stanton, Sinar, Balzer, & Smith, 2002, p.168). Ces quatre instruments ont également été retenus car leur utilisation dans divers pays occidentaux nous semblait possible. L'échelle de l'IA est devenue une référence et a été utilisée et validée dans de nombreux pays (Meyer et al., 2002, p.24). Nous avons décidé de retenir également les trois autres échelles après soumissions à des experts Italiens, Britanniques, Américains et Espagnols qui ont considéré que les items étaient pertinents dans leurs contextes culturels respectifs. Il n'existe pas à notre connaissance de méthode bien établie pour développer des échelles de mesure pour la recherche interculturelle, même si l'article de Harkness et ses collègues (J. Harkness, Van de Vijver, & Johnson, 2003) apporte un nombre important de principes concernant la construction des questionnaires. Nous avons donc intégré les principes de la littérature classique en psychométrie avec les principes spécifiques de la psychologie interculturelle pour proposer une méthode de construction d'échelles qui maximise les chances d'obtenir des instruments pouvant être utilisés dans des recherches impliquant des groupes culturellement différents.

Le plan de ce chapitre sera organisé de manière à suivre les étapes de la méthode proposée pour développer des échelles pour la recherche interculturelle : dans une première section nous traiterons des étapes liées à la construction des instruments, alors que la deuxième section concernera leur validation. Les échelles tirées de la littérature n'apparaîtront que dans la deuxième partie.

Avant d'illustrer les différentes étapes de la construction d'échelles de mesure et pour mieux les comprendre, il nous semble important d'évoquer les trois critères qui permettent d'évaluer

la qualité d'un instrument de mesure à usage interculturel : sa validité, sa fiabilité et son invariance intergroupes.

Notions préliminaires : Validité, Fiabilité et Equivalence.

La Validité ou validité de construit se définit comme le degré auquel une opérationnalisation mesure effectivement le concept qu'elle est censée mesurer (Bagozzi, Yi, & Phillips, 1991, p.421). Divers moyens ont été proposés pour la tester. Campbell et Fiske (1959, cités dans Bagozzi et al. 1991, p.425) en ont proposé deux aspects. La validité convergente tout d'abord, est le degré auquel des mesures multiples d'un même concept aboutissent au même score. L'idée est que des mesures d'un même construit doivent covarier fortement si elles sont valides. La validité discriminante ensuite, est le degré auquel des mesures de concepts distincts aboutissent à des scores différents. L'idée ici est que si deux instruments mesurent des variables différentes, les scores obtenus doivent être faiblement corrélés. Les tests de validités convergente et discriminante peuvent se réaliser au niveau d'un item ou de l'ensemble d'une échelle de mesure. Dans ce dernier cas, le test peut se réaliser à l'aide de la matrice MultiTraits-Multiméthodes de Campbell et Fiske (1959, cités dans Roussel, 2005, p.261). Cependant, celle-ci nécessite d'utiliser deux instruments de mesure différents du concept étudié. Cette technique exige par conséquent d'alourdir le questionnaire. Aussi, les techniques d'analyse factorielle confirmatoire, qui se situent au niveau de l'item, sont plus utilisées (Bagozzi et al., 1991, p.429; J. F. Hair Jr., Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006, pp.776-777; Roussel, 2005, p.261). D'autres formes de validité ont également été proposées dans la littérature. La validité faciale par exemple, décrit un item dont l'énoncé semble être de nature à mesurer une variable donnée (De Vellis, 2003, p.57). Elle s'évalue généralement par soumission de l'item en question à un ou plusieurs experts du domaine de la variable étudiée. La validité de contenu concerne le fait que les items de l'échelle reflètent bien toutes les facettes de la définition de la variable latente et rien d'autre (Hinkin, 1995, p.969). Elle s'évalue également par soumission à des experts. La validité nomologique (criterion-related) enfin, reflète le degré auquel le concept permet de prédire la valeur d'un autre concept qui constitue le critère. En sciences sociales, ce type de validité est difficile à déterminer car dans la majeure partie des cas il n'existe aucun critère pertinent auquel confronter des mesures de concepts abstraits (Thiétart & et al, 1999, p.259). Le fait qu'une mesure soit valide n'en assure pas pour autant la qualité. Elle doit en effet être également fiable.

La Fiabilité correspond à la proportion de la variance d'une mesure qui est attribuable au score réel de la variable à mesurer (De Vellis, 2003, p.27). Il est important de bien comprendre la différence entre validité et fiabilité. Dans le premier cas, il s'agit du degré auquel la variation d'une mesure est effectivement due à la variation de la variable latente à mesurer et à rien d'autre. Prenons l'exemple d'un thermomètre : si le score indiqué varie en fonction de la température, alors il s'agit d'un instrument valide. Par contre, il est possible qu'il indique systématiquement un score différent de la température réelle ou qu'en mesurant à plusieurs reprises une même température, les scores indiqués soient différents. La fiabilité est donc une évaluation de l'écart qu'il existe entre la température réelle et la température mesurée. Si un instrument de mesure est fiable il est forcément valide mais le contraire n'est pas vrai. Bien qu'il existe divers moyens d'évaluer la fiabilité, la méthode la plus souvent utilisée et acceptée est le calcul du coefficient Alpha de Cronbach (Hinkin, 1995, p.978). Il s'agit d'une mesure de la cohérence interne ou de l'homogénéité des items qui forment une échelle. L'idée est que si chaque item est un indicateur de la même variable latente, alors ils doivent être fortement liés entre eux (De Vellis, 2003). Evrard et ses collègues estiment par contre qu'une mesure peut être fiable sans être valide (Evrard et al., 2003, p.302). Ils se basent en effet sur le fait qu'un instrument peut indiquer successivement des résultats proches mais qui sont très éloignés de la vraie valeur. Les mesures obtenues ont une bonne cohérence interne mais peut-on pour autant estimer qu'elles sont fiables ? A l'évidence la réponse est non. La cohérence interne n'est à notre sens un indicateur de fiabilité que si la validité est préalablement établie. Les méthodes de développement d'instruments de mesures utilisent d'ailleurs les coefficients de cohérence interne comme indicateurs de fiabilité seulement pour des ensembles d'items qui ont préalablement fait au moins la preuve de validité faciale.

L'Equivalence Intergroupes enfin, est le degré auquel une mesure fait preuve de la même validité et de la même fiabilité auprès de deux ou plusieurs groupes d'individus.

L'Equivalence de Mesure en Recherche Interculturelle.

Si l'on souhaite examiner les relations entre variables dans différents groupes culturels, il est nécessaire que les mesures utilisées soient équivalentes entre les groupes (Bond, 2002, p.75). Cette question a été largement discutée dans la littérature interculturelle et divers niveaux d'équivalence ont été proposés (Usunier, 1998; Van de Vijver, 2003b). *L'équivalence de construit* concerne le degré auquel le concept étudié est identique dans les différents groupes : un défaut d'équivalence à ce niveau rend impossible l'utilisation du même instrument dans les

divers groupes (Van de Vijver, 2003b, p.145). L'équivalence d'un item se définit comme la mesure dans laquelle des répondants qui se situent au même niveau sur la variable latente mais qui viennent de cultures différentes, ont le même score moyen en répondant à l'item (Van de Vijver, 2003b, p.148). En général, l'équivalence des items se teste au moment de la validation des échelles. L'équivalence de construit, en revanche, doit être considérée dès la construction des instruments. Elle concerne le fait que les attitudes ou comportements représentatifs du concept à mesurer peuvent être plus ou moins appropriés dans les divers groupes (B.M. Byrne & Watkins, 2003, p.157). Ceci signifie que dans la construction d'échelles pour une utilisation interculturelle, il est nécessaire d'utiliser des items qui soient de bons indicateurs du construit à mesurer dans les différents groupes. Berry a proposé un cadre conceptuel et opérationnel pour la recherche comparative interculturelle qui permet de prendre en compte simultanément des éléments etic et emic (Berry, 1989). Le terme emic concerne une orientation de recherche centrée sur le sens attribué aux choses par les répondants, alors que le terme *etic* désigne l'orientation du chercheur qui a sa propre manière de concevoir le monde (Morey & Luthans, 1984, p.29). L'approche de recherche emic a été également définie comme la tentative de décrire les phénomènes qui se produisent dans une culture en utilisant seulement les concepts qui sont propres à celle-ci, alors que dans l'approche etic, les phénomènes sont décrits en utilisant des critères externes imposés par le chercheur. L'adoption d'une démarche emic permet alors une analyse plus pertinente mais ne permet pas de réaliser des comparaisons interculturelles. A l'inverse, l'approche etic permet ce type de comparaisons, mais risque de ne donner qu'une vision partielle des phénomènes étudiés à partir d'outils standard (Davidson, Jaccard, Triandis, Morales, & Diaz-Guerrero, 1976, pp.1-2). La difficulté d'obtenir des observations qui soient simultanément pertinentes et comparables dans diverses cultures a été appelée le dilemme etic-emic. Les chercheurs commencent généralement par utiliser un concept et/ou un instrument ancré dans un contexte culturel spécifique mais qui est utilisé comme s'il était etic, c'est à dire qu'il est présumé représenter une base valide pour étudier un phénomène donné dans une autre culture, ou pour comparer celui-ci dans deux ou plusieurs contextes culturels différents (Berry, 1989, p.726). Bien que certaines caractéristiques soient spécifiques à chaque culture (la partie emic), d'autres sont communes à deux ou plusieurs cultures. Selon Berry, des comparaisons interculturelles ne peuvent être réalisées que pour la partie commune appelée etic dérivé (Berry, 1989, p.727). Bien que cette démarche ait été taxée d'impérialiste (voir p.ex. Bond, 2002, p.75), nous pensons que l'idée de sélectionner des items qui soient de bons indicateurs des variables latentes à mesurer comporte des avantages comparativement à l'utilisation

classique d'échelles développées dans une culture spécifique pour des mesures réalisées dans un autre contexte culturel sans modifications (J. Harkness et al., 2003, p.21; Harpaz, 2004, p.27). Afin de développer des échelles de mesure qui soient des etics dérivés, nous avons adapté le cadre conceptuel de Berry et adopté la procédure suivante. Dans un premier temps, nous avons revu la littérature existante pour trouver des échelles de mesure des concepts étudiés. Celles-ci étaient concues pour les cultures des chercheurs qui les ont développées (Américains pour la plupart). Nous avons alors sélectionné les items qui nous semblaient être de bons indicateurs des construits que nous souhaitions mesurer. Etant donné que nous pouvons nous considérer comme étant biculturel Italien et Français, les items sélectionnés peuvent être considérés comme des etics dérivés, c'est à dire des indicateurs communs aux Français, aux Italiens et aux Américains. Afin de valider cette étape, nous avons soumis la liste des items sélectionnés à d'autres ressortissants des trois pays ci-dessus ainsi que du Royaume-Uni et d'Espagne, en leur demandant d'en évaluer la validité faciale et de contenu (De Vellis, 2003, p.57; Hinkin, 1995, p.969). Seuls les items qui ont reçu une évaluation moyenne élevée ont été retenus. La même méthode a été utilisée pour les items que nous avons créé ex nihilo.

Au niveau statistique, l'analyse factorielle exploratoire a été proposée comme un moyen de combiner des *etics* et des *emics* et de développer ainsi des *etics dérivés* (Azevedo, Drost, & Mullen, 2002, p.23; Brislin, 1986, p.141). Elle permet en effet de sélectionner des items qui font preuve d'équivalence structurale ou configurale, c'est à dire qui sont fortement corrélés au même facteur dans les divers groupes, et d'équivalence métrique, c'est à dire qui ont des contributions factorielles semblables (Steenkamp & Baumgartner, 1998, p.80). Pour réaliser des tests complets d'invariance de mesure, l'analyse factorielle confirmatoire multigroupes a été considérée comme étant l'approche la plus puissante et polyvalente (Steenkamp & Baumgartner, 1998, p.78). La procédure statistique sera présentée dans la suite de ce travail. Les principes généraux de l'équivalence de mesure ayant été abordés, nous évoquons maintenant les différentes étapes du processus de construction et de validation des instruments. La méthode proposée se base sur le paradigme de Churchill (1979) ainsi que sur des avancées plus récentes en psychométrie. Cette littérature est combinée aux principes généraux des recherches interculturelles.

Section 1. La Construction des Echelles.

Dans cette première section, nous allons illustrer les différentes étapes qui ont abouti à l'élaboration de nos questionnaires de recherche. Dans la section 2 nous présenterons les techniques statistiques qui en permettent l'évaluation et la validation.

1. Etape 1 : La Définition du Domaine du Construit à Mesurer.

La première étape dans le développement d'instruments de mesure psychologiques concerne la définition de ce que l'on souhaite mesurer. Il s'agit en pratique de définir précisément ce qui est inclus ou pas dans le domaine des construits (Churchill, 1979, p.67), ainsi que le niveau de spécificité ou de généralité que la mesure est censée couvrir (De Vellis, 2003, p.60). Si l'on prend par exemple l'échelle d'Implication Affective de Mayer et Allen (1991, 1997), elle comprend des items concernant le sentiment d'appartenance et l'attachement à l'entreprise. Si l'on souhaitait obtenir un niveau de spécificité supérieur, on pourrait par exemple créer une échelle pour mesurer le sentiment d'appartenance et une autre pour l'attachement. Nous allons définir les variables de notre modèle de recherche en abordant successivement le construit de l'AS, la conception que s'en font les acteurs de l'entreprise, les variables attitudinales et les variables culturelles.

1.1. Les Variables Descriptives du Construit de l'Actionnariat Salarié.

Nous avons vu précédemment que l'AS pouvait se conceptualiser au travers de la propriété même d'actions, sa valeur financière et les droits à l'information et à la prise de décision qu'il octroie aux salariés.

1.1.1. <u>La Propriété d'Actions.</u>

Dans la littérature sur l'AS, la propriété d'actions a été opérationnalisée soit comme variable binaire, soit comme variable continue. Les cas de variables binaires ont distingué les salariés actionnaires des non actionnaires au sein de la même entreprise, (p.ex. Buchko, 1992a; Keef, 1998; Long, 1978a, 1978b), les salariés des entreprises avec AS des salariés

d'entreprises sans AS (p.ex. Ros, 2001), ainsi que les salariés travaillant dans l'entreprise avant et après la mise en place d'un plan d'AS (p.ex. Tucker et al., 1989).

En ce qui concerne l'utilisation de variables continues, la propriété d'actions a été mesurée au niveau individuel comme le nombre d'actions possédées individuellement par les salariés (voir Pendleton, 2001), ou au niveau organisationnel comme le pourcentage de capital de l'entreprise détenu collectivement par les salariés (voir Klein, 1987; Long, 1980; Pendleton, 2001; Rosen et al., 1986). Notre étude est réalisée en coupe transversale et au niveau individuel. Nous retiendrons donc la variable binaire actionnaire/non actionnaire et la variable continue représentant le nombre d'actions détenues individuellement. La mesure de ces deux variables sera basée sur les déclarations des salariés. Nous avons vu que dans le contexte français, les actions peuvent être détenues directement ou indirectement au sein de fonds communs de placement. Dans ce deuxième cas, nous avions considéré que seuls les fonds investis majoritairement en actions de l'entreprise relevaient de l'AS. Nous distinguerons donc les actions des parts de FCPE d'actionnariat salarié. Dans les filiales étrangères, étant donnée la diversité des offres possibles, nous avons décidé de ne pas réaliser cette distinction.

Variable 1

Nom: Distinction Salariés Actionnaires Directs et Salariés non Actionnaires.

<u>Définition</u>: Cette variable détermine si les répondants déclarent posséder des actions de leur entreprise.

Opérationnalisation:

Etes- vous actionnaire de votre entreprise?

- 1- Oui
- 2- Non
- 3- Je ne sais pas.

Variable 2

Nom: Distinction Salariés Actionnaires Indirects et Salariés non Actionnaires.

<u>Définition</u>: Cette variable détermine si les répondants déclarent posséder des parts de FCPE d'Actionnariat Salarié.

Opérationnalisation:

Si oui, de quelle manière êtes vous actionnaire de votre entreprise ?

- 1- Je possède des actions de mon entreprise.
- 2- Je possède des parts de fonds communs de placement investis en actions de mon entreprise.
- 3- Je possède des actions et des parts de fonds communs de placement investis en actions de mon entreprise.
- 4- Je ne sais pas.

Variable 3

Nom: Nombre d'actions détenues individuellement.

<u>Définition</u>: Cette variable détermine le nombre d'actions de leur entreprise que les répondants déclarent posséder.

Opérationnalisation:

Si vous êtes actionnaire de votre entreprise, pouvez-vous nous dire à peu près, le nombre d'actions et/ou de parts que vous possédez?

N.B.: Seules les parts de FCP composé d'actions de votre entreprise nous intéressent.

- 1- Moins de 50 actions.
- 2- Entre 50 et 100 actions.
- 3- Entre 100 et 200 actions.
- 4- Entre 200 et 500 actions.
- 5- Plus de 500 actions.

Variable 4

Nom: Nombre de parts de FCPE d'Actionnariat Salarié détenues individuellement.

<u>Définition</u>: Cette variable détermine le nombre de parts de FCPE d'Actionnariat Salarié que les répondants déclarent posséder.

Opérationnalisation:

- 1- Moins de 50 parts.
- 2- Entre 50 et 100 parts.
- 3- Entre 100 et 200 parts.
- 4- Entre 200 et 500 parts.
- 5- Plus de 500 parts.

Une autre variable a été créée pour mesurer l'actionnariat individuel. Elle se base sur l'idée qu'un nombre d'actions dans l'absolu, n'a pas forcément de signification pertinente pour les salariés. Selon les cas, 100 actions par exemple peuvent représenter « peu d'actions » pour un salarié fortuné ou si la valeur unitaire est faible, ou « beaucoup d'actions » dans les cas inverses. Dans l'idée du modèle intrinsèque, le fait de détenir « beaucoup » d'actions devrait affecter davantage les salariés que le fait d'en détenir « peu ». Ces qualificatifs étant subjectifs c'est à dire qu'ils ne peuvent pas être déterminés en fonction du nombre d'actions, nous avons décidé de créer un item qui permette d'évaluer cette perception des salariés.

PARTIE II : INSTRUMENTS DE MESURE ET TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE CHAPITRE 3 : CONSTRUCTION ET VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE

Variable 5

Nom: Importance perçue des actions possédées.

Définition : Il s'agit de l'importance perçue par les salariés de la quantité d'actions possédées.

Opérationnalisation:

Concernant les actions de votre entreprise, vous pensez posséder :

- 1- Très peu d'actions
- 2- Peu d'actions
- 3- Un nombre moyen d'actions
- 4- Beaucoup d'actions
- 5- Enormément d'actions

Variable 6

Nom: Importance perçue des parts de FCPE d'actionnariat salarié possédées.

<u>Définition</u>: Il s'agit de l'importance perçue par les salariés de la quantité de parts de FCPE

d'actionnariat salarié possédées.

Opérationnalisation:

- 1- Très peu de parts
- 2- Peu de parts
- 3- Un nombre moyen de parts
- 4- Beaucoup de parts
- 5- Enormément de parts

Enfin, nous avons souhaité mesurer l'ancienneté des salariés dans l'AS. Nous avons vu en effet dans notre étude qualitative, qu'il fallait certainement du temps aux salariés pour bien comprendre tous les mécanismes de l'AS. Ceci peut avoir un impact sur la manière dont les salariés vont le concevoir ainsi que sur leurs réactions attitudinales.

Variable 7

Nom: Ancienneté dans l'Actionnariat Salarié Direct.

<u>Définition</u>: Il s'agit du nombre d'années depuis lequel le salarié est actionnaire de son entreprise.

Opérationnalisation:

Depuis combien de temps à peu près, possédez-vous des actions de votre entreprise?

- 1- Moins d'un an.
- 2- Entre 1 et 2 ans
- 3- Entre 2 et 3 ans
- 4- Entre 3 et 5 ans
- 5- Entre 5 et 10 ans
- 6- Plus de 10 ans

Variable 8

Nom: Ancienneté dans l'Actionnariat Salarié Indirect.

<u>Définition</u> : Il s'agit du nombre d'années depuis lequel le salarié possède des parts de FCPE d'actionnariat salarié.

<u>Opérationnalisation</u>: Depuis combien de temps à peu près, possédez-vous des parts de FCP composé d'actions de votre entreprise?

- 1- Moins d'un an.
- 2- Entre 1 et 2 ans
- 3- Entre 2 et 3 ans
- 4- Entre 3 et 5 ans
- 5- Entre 5 et 10 ans
- 6- Plus de 10 ans

1.1.2. La Valeur Financière de l'Actionnariat Salarié

Dans la littérature sur l'AS, la valeur financière représentée par l'AS a été opérationnalisée à l'aide de données « objectives » fournies par les entreprises et/ou à travers les déclarations des salariés. Buchko (1992a; 1993) par exemple, a utilisé une équation qui comprenait le salaire en dollars, le pourcentage du salaire que les salariés ont déclaré avoir investi dans le plan d'actionnariat, le nombre d'années pendant lesquelles le salarié a participé au plan, et un facteur calculé à partir d'informations fournies par l'entreprise et qui représentent l'appréciation de la valeur des actions. Klein (1987) et Rosen, Klein et Young (1986), se sont basés sur le montant de la contribution annuelle au compte en actions des salariés dans les 3 dernières années précédant l'étude, ainsi que sur le changement en pourcentage de la valeur des actions sur une période de deux ans précédant l'étude (Klein, 1987, pp.322-323). Une autre manière d'opérer a consisté en l'utilisation d'une échelle de mesure introduite pas une question du type « Quelle est la valeur approximative de votre actionnariat? », avec plusieurs catégories de réponses représentant des montants de plus en plus importants (voir p.ex. L. J. French & Rosenstein, 1984).

Si nous souhaitons mesurer la valeur financière que l'actionnariat individuel représente pour les salariés, nous devons pouvoir capter deux dimensions. La première permet de savoir si l'actionnariat est perçu comme quelque chose qui représente une valeur faible ou forte. Imaginons par exemple le cas extrême d'un salarié qui possède deux actions de son entreprise pour une valeur de 10 €. Il y a de faibles chances que cet actionnariat ait un quelconque effet attitudinal. Si au contraire, à l'autre extrême, la valeur financière des actions détenues par un

salarié correspond à une année de salaire, il y a plus de chances que ça puisse avoir une importance pour le salarié. La deuxième dimension qu'il nous semble important d'analyser est la dimension dynamique : la valeur des actions a-t-elle augmenté, stagné ou baissé ? Bien évidemment, on peut s'attendre à ce qu'un titre qui augmente de valeur induise des attitudes positives et qu'une baisse de valeur induise des attitudes négatives. Nous optons dans notre étude pour une approche de type « subjective » car nous pensons que c'est la perception par le salarié de l'intérêt financier de l'actionnariat, qui peut avoir un effet sur les variables attitudinales. Le fait de demander aux salariés d'indiquer quelle est à leur avis la valeur financière absolue de leur actionnariat est conforme à la dimension « statique » que nous souhaitons mesurer. Nous ajoutons à ceci un item permettant de mesurer la dimension « dynamique », c'est à dire leur perception de l'évaluation du cours de bourse. Enfin, il est généralement considéré que les incitations de type AS devraient avoir un impact supérieur lorsqu'elles représentent une part importante des revenus des salariés (Pérotin & Robinson, 2003, p.19). Nous mesurerons donc la valeur de l'AS en pourcentage du salaire en utilisant un item où les salariés devront indiquer leur salaire mensuel. Enfin, la même distinction évoquée précédemment entre actionnariat direct et indirect sera retenue également pour le contexte français.

Variable 9

Nom : La valeur monétaire représentée par les actions possédées par les salariés.

<u>Définition</u> : Il s'agit de la valeur en Euros, Dollars Américains ou Livres Sterling des actions de leur entreprise, déclarée par les répondants.

<u>Opérationnalisation</u>: Quelle est à peu près la Valeur en EUROS, des Actions de votre entreprise que vous possédez ?

- 1- Moins de 100€
- 2- 100 à 1000
- 3-1000 à 5000
- 4-5000 à 10000
- 5- Plus de 10000€

Variable 10

<u>Nom</u>: La valeur monétaire représentée par les parts de FCPE d'Actionnariat Salarié possédées par les salariés.

<u>Définition</u>: Il s'agit de la valeur en Euros, Dollars Américains ou Livres Sterling des parts de FCPE d'Actionnariat Salarié, déclarée par les répondants.

<u>Opérationnalisation</u>: Quelle est à peu près la Valeur en EUROS, de vos parts de FCP composées d'actions de votre entreprise ?

- 1- Moins de 100€
- 2-100 à 1000
- 3-1000 à 5000
- 4-5000 à 10000
- 5- Plus de 10000€

Variable 11

Nom : L'Evolution du Cours de Bourse des Actions Possédées par les Salariés.

<u>Définition</u>: Il s'agit de l'évolution perçue par les salariés, du cours de bourse des actions de leur entreprise qu'ils possèdent.

Opérationnalisation : Depuis que vous possédez des actions de votre entreprise leur valeur a :

- 1- Baissé fortement
- 2- Baissé faiblement
- 3- Stagné
- 4- Augmenté faiblement
- 5- Augmenté fortement

Variable 12

Nom : L'Evolution du Cours de Bourse des parts de FCPE d'Actionnariat Salarié possédées par les salariés.

<u>Définition</u>: Il s'agit de l'évolution perçue par les salariés, du cours de bourse des parts de FCPE d'Actionnariat Salarié qu'ils possèdent.

<u>Opérationnalisation</u>: Depuis que vous possédez des parts de FCP composé d'actions de votre entreprise leur valeur a :

- 1- Baissé fortement
- 2- Baissé faiblement
- 3- Stagné
- 4- Augmenté faiblement
- 5- Augmenté fortement

Variable 13

Nom : Salaire Mensuel des Répondants

<u>Définition</u>: Il s'agit du salaire mensuel moyen en Euros, Dollars Américains ou Livres Sterling, que les répondants déclarent percevoir.

Opérationnalisation : Pouvez-vous nous dire quel est à peu près votre salaire mensuel moyen ?

- 1- Moins de 1000€ mensuels
- 2- Entre 1000 et 1500€
- 3- Entre 1500 et 2000€
- 4- Entre 2000 et 3000€
- 5- Entre 3000 et 5000€
- 6- Plus de 5000€

1.1.3. La Perception des Droits à l'Information et à la Prise de Décision.

Les tests du modèle Instrumental de Klein (1987) impliquent l'évaluation de quatre éléments : (1) les salariés **s'attendent-ils à** avoir des droits plus importants à l'information et à la prise de décision du fait qu'ils sont actionnaires ? (2) **désirent-ils** avoir de tels droits ? (3) **perçoivent-ils** une augmentation de ces droits du fait de l'actionnariat ? (4) Le fait de percevoir des droits à l'information et à la participation a-t-il **un effet positif sur les attitudes** des salariés au travail ?

La littérature empirique a montré que la variable la plus importante dans l'explication des effets attitudinaux de l'AS concerne les droits perçus. Notre étude qualitative a elle mis en avant que les salariés avaient tendance à se désintéresser et à ne pas bien comprendre l'information reçue sur l'AS. Bien que la littérature empirique n'ait pas vraiment traité de ce sujet, nous pouvons penser que l'information reçue aura d'autant plus d'effets attitudinaux positifs qu'elle est comprise et considérée comme intéressante par les salariés. Nous avons donc décidé de mesurer deux variables dans notre étude quantitative : la participation perçue à la prise de décision liée à l'AS et l'évaluation de la qualité de l'information reçue.

Dans la littérature empirique sur l'AS, les droits à la participation ont été étudiés davantage que les droits à l'information. Concernant les premiers, on demande le plus souvent aux salariés d'indiquer dans quelle mesure ils pensent que leur influence dans le processus de prise de décision a augmenté du fait de l'actionnariat, et ceci concernant une liste d'activités pour lesquelles ils seraient susceptibles d'être impliqués. L'échelle de Pendleton (2001, p.176) illustre parfaitement ce premier type d'instrument que l'on retrouve également chez

PARTIE II : INSTRUMENTS DE MESURE ET TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE CHAPITRE 3 : CONSTRUCTION ET VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE

Hammer et Stern (1980, p.85), Klein (Klein, 1987, p.323), Rosen et al. (1986, p.98) ou Trewhitt (2000, p.447).

L'auteur a demandé aux salariés dans quelle mesure ils percevaient et désiraient participer aux décisions concernant :

Participation Perçue et Désirée à la Décision Pendleton (2001, p.176)

Item 1- Company Policies

Item 2- Departmental Issues

Item 3- Own job Methods

Item 4- Purchase of New Equipment

Item 5- Changes in Manning Levels

Item 6- Wages and Bonuses

Item 7- Health, Safety and Working Conditions

Item 8- Introduction of New Products

Item 9- Recruitment

Item 10- Training

Un deuxième type d'échelle a une portée plus générale dans la mesure où il n'est pas spécifié d'activité précise mais il s'agit davantage d'évaluer le sentiment général de participation. Une première échelle à 4 items a été utilisée par Rosen et al. (1986, p.92) et a été reprise par Buchko (1992 et 1993). Il était demandé aux salariés dans quelle mesure ils étaient d'accord avec les affirmations suivantes :

Echelle d'Origine (Rosen et al. 1986, p.92) Buchko (1992 et 1993) α = 0.87

Item1- Because of Employee Ownership, Managers here treat Workers more like equals

Item 2- Employees have more Influence in Company Decision-Making than they would if they did not own Company Stock

Item 3- Employees have more Say in Company Decisions because they Own Company Stock

Item 4- I really don't care about the Employee Ownership plan in This Company

Gamble et ses collègues (2002) ont également proposé une échelle de même type :

Gamble et al. (2002, p.26) $\alpha = 0.97$

Item 1- The ESOP has provided me with greater influence over working conditions in my company.

Item 2- My ESOP participation gives me increased influence over company affairs.

Item 3- I feel empowered as a result of employee stock ownership.

Item 4- I have more influence over company policy than I would without ESOP participation.

Item 5- Employee stock ownership gives me some influence over the future of the company.

Notons que parfois il n'est pas spécifié que l'influence « perçue » ou « désirée » est une résultante de l'actionnariat, ce que nous considérons comme une erreur conceptuelle. En effet, il s'agit de mesurer les effets attitudinaux des bénéfices percus de l'actionnariat. Il est donc impératif que les droits à la participation soient perçu comme étant le résultat de l'AS. L'instrument le plus utilisé, comme nous venons de le voir, est celui qui consiste à demander aux salariés l'influence perçue sur divers éléments de leur environnement organisationnel, allant d'éléments proches liés au travail même du salarié, jusqu'à des éléments très éloignés de l'activité au jour le jour des salariés, comme la politique générale de l'entreprise. Les échelles que nous avons qualifiées de « générales », c'est à dire celles de Rosen et al. (1986) et Gamble et al. (2002), reprennent de manière moins systématique des éléments sur lesquels les salariés pensent avoir une influence supérieure, mais tendent à capter un sentiment plus général de participation. Nous pouvons remarquer que le premier type d'échelle a été conçu surtout pour des salariés de petites entreprises et que le deuxième semble être davantage adapté au cas des grandes entreprises, comme pour l'étude de Gamble et al. (2002) où le public visé était constitué des pilotes d'une grande compagnie aérienne Américaine. Nous proposons au vu de ces considérations, d'utiliser une échelle composée d'items qui capteraient le sentiment général d'influence ainsi que des items évoquant des éléments plus spécifiques. Nous pouvons en effet imaginer que les salariés pensent avoir en général une influence supérieure du fait de l'actionnariat (réponses « positives ») mais que lorsque l'on précise des éléments particuliers ils se rendent compte que finalement ils n'ont pas vraiment d'influence supérieure (réponses « négatives »). Afin de respecter au maximum la réalité de l'environnement de notre recherche, nous proposons de concevoir les items de l'échelle à

CHAPITRE 3: CONSTRUCTION ET VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE

partir de notre étude qualitative. Nous avons vu que dans le cadre des grands groupes français, l'AS ne semble donner de droits qu'à la participation aux décisions de l'Assemblée Générale des Actionnaires. Celle-ci peut en outre prendre une forme directe à travers le droit de vote et une forme indirecte à travers les représentants des actionnaires salariés. La démarche de génération des items sera présentée dans la suite de ce travail.

Variable 14

Nom : Participation Perçue à la Prise de Décision liée à l'AS.

Définition : Cette variable mesure la perception qu'ont les salariés des droits à la participation dont ils disposent en tant qu'actionnaires. Il est question d'une part du sentiment général concernant la participation ainsi que l'évaluation de droits spécifiques liés aux décisions auxquelles les salariés actionnaires ont généralement accès dans le contexte des groupes multinationaux français.

<u>Opérationnalisation</u>:

La procédure de développement de l'échelle sera présentée dans la suite de ce travail.

Concernant les droits à l'information perçus par les salariés, aucune échelle n'a été créée à notre connaissance. Dans les études de Klein (1987, p. 323) et Rosen et al. (1986, p.84), les auteurs avaient mesuré la « Communication liée à l'ESOP » en soumettant un questionnaire à des membres du management, en leur demandant dans quelle mesure ils avaient mis en place divers mécanismes d'information et d'éducation des salariés. Nous avons donc décidé de créer une échelle qui nous permette d'estimer l'évaluation par les salariés de la qualité de l'information reçue. Nous nous sommes basés pour cela sur les entretiens réalisés auprès de salariés. Les étapes de la construction de l'échelle seront illustrées successivement dans la suite de ce Chapitre.

Variable 15

Nom: Qualité Perçue de l'Information Reçue concernant l'AS.

Définition : Cette variable concerne (1) l'évaluation par les salariés de la clarté de l'Information reçue concernant l'AS, (2) l'intérêt qu'ils portent à cette information, et (3) le niveau de compréhension de ce qui concerne l'AS.

1.2. L'Implication Philosophique des Acteurs vis-à-vis de l'Actionnariat Salarié.

L'implication philosophique des dirigeants vis-à-vis de l'AS (IPD) a été définie comme « le degré auquel l'actionnariat salarié est en même temps une part centrale de la philosophie de la direction et de sa stratégie de gestion des ressources humaines, et est une partie intégrante de la culture et de l'identité organisationnelle. » (Pierce et al. 1991, p.129). Dans la littérature sur l'AS, cette variable a été mesurée à partir des perceptions des dirigeants euxmêmes (voir, Klein, 1987; Klein & Hall, 1988; Rosen et al., 1986), ou à partir de la perception des salariés. Gamble et ses collègues (2002, pp.16 et 26) ont développé une échelle à 4 items représentant cette deuxième perspective :

Gamble et al. (2002, p.26) $\alpha = 0.88$

Item 1- The Company Shares financial information with the employee-owners on a regular basis.

Item 2- The Company has made a concerted effort to create an entrepreneurial culture based on employee ownership.

Item 3- The Company has done a good job of explaining the concept of employee ownership to its employees.

Item 4- The Company Believes in the Concept of Employee Ownership.

A notre connaissance, l'implication philosophique des salariés vis-à-vis de l'AS (IPS) n'a jamais été étudiée dans la littérature empirique sur l'AS. Par référence à l'IPD, nous proposons de définir l'IPS comme l'importance que les salariés accordent à l'AS au-delà de considérations financières et fiscales et dans quelle mesure ils le perçoivent comme un élément de la culture de leur entreprise et comme un moyen de participer à la prise de décision. Les échelles d'IPD et d'IPS seront développées *ex nihilo* et seront formées d'items tirés des discours des professionnels de l'AS (pour l'IPD) et des salariés (pour l'IPS).

Variable 16

Nom: L'Implication Philosophique des Dirigeants vis-à-vis de l'AS.

<u>Définition</u>: L'Implication Philosophique de la Direction vis-à-vis de l'Actionnariat Salarié de définit comme le degré auquel l'actionnariat salarié est en même temps une part centrale de la philosophie de la direction et de sa stratégie de gestion des ressources humaines, et est une partie intégrante de la culture et de l'identité organisationnelle.

Variable 17

Nom: L'Implication Philosophique des Salariés vis-à-vis de l'AS.

<u>Définition</u>: Cette variable mesure le degré auquel les salariés voient l'AS comme une pratique liée à la culture de leur entreprise et à sa stratégie de gestion des ressources humaines plutôt que comme une pratique liée à des considérations financières, fiscales ou autres.

1.3. Les Variables Descriptives des Attitudes des Salariés.

1.3.1. <u>L'Implication Organisationnelle Affective.</u>

Nous avons vu dans le Chapitre 2, que dans la littérature sur l'AS, l'implication a été mesurée le plus souvent à l'aide de l' « Organizational Commitment Questionnaire » de Mowday, Steers et Porter (1979), qui est généralement considéré comme une mesure de l'implication affective (Meyer & Allen, 1997, p.15). Lorsque le modèle de Meyer et Allen a été utilisé pour mesurer l'implication, les auteurs n'ont alors retenu que la facette affective (c'est le cas par exemple de Buchko et Kuvaas). Pour notre étude, nous optons également pour l'utilisation de la facette affective de l'implication de Meyer et Allen. Celle-ci a été développée dans une version à 6 items (Meyer et al., 1993, p.544) ainsi que dans une version à 8 items (Meyer & Allen, 1997, p.117). Dans un souci de limitation de la taille de notre questionnaire, nous retiendrons la version la plus courte. Dans les deux études réalisées en 1993, les auteurs ont obtenu de bons coefficients alpha de 0.85 et 0.87.

Variable 18

Nom: Implication Organisationnelle Affective.

<u>Définition</u>: Il s'agit de l'attachement émotionnel, l'identification et l'engagement d'un salarié pour son organisation. Le concept comprend le sentiment d'appartenance du salarié pour son entreprise, le fait qu'il soit sensible aux problèmes rencontrés par celle-ci et la volonté du salarié de rester dans l'entreprise.

Opérationnalisation : Voir l'échelle ci-dessous.

Meyer et al. (1993, p.544) $\alpha = 0.85 - 0.87$

Item 1- I would be very happy to spend the rest of my career in this organization.

Item 2- I really feel as if this organization's problems are my own.

Item 3- I do not feel like "part of the family" at my organization.

Item 4- I do not feel "emotionally attached" to this organization.

Item 5- This organization has a great deal of personal meaning to me.

Item 6- I do not feel a strong sense of belonging to my organization.

1.3.2. La Satisfaction au Travail.

La satisfaction au travail a été conceptualisée dans la littérature comme un état émotionnel positif vis-à-vis de son travail dans son ensemble, ou comme l'agrégation des états émotionnels liés aux différents éléments qui composent l'expérience de travail (Locke, 1995, p.123). On retrouve ces deux orientations dans les mesures de la satisfaction au travail utilisées dans la littérature sur l'AS. Tucker et ses collègues (1989, p.39) et Buchko (1993, p.644) ont utilisé par exemple la deuxième orientation. Nous avons opté pour la première, qui a été adoptée par exemple par Rosen et al. (1986, p.77). En effet, une mesure de satisfaction globale nous paraissait suffisante dans le cadre de l'étude de l'actionnariat salarié

Rosen et al. (1986, p.77). $\alpha = 0.84$

Item 1- All in all, I am satisfied with my job.

Item 2- In general, I don't like my job.

Item 3- In general, I like working here.

Nous avons cependant préféré utiliser l'échelle de Currivan (1999), dont la validité et la fiabilité ont pu être démontrées dans de nombreuses autres études (p.505).

PARTIE II : INSTRUMENTS DE MESURE ET TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE CHAPITRE 3 : CONSTRUCTION ET VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE

Variable 19

Nom: Satisfaction au Travail.

<u>Définition</u>: Il s'agit d'un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail.

Opérationnalisation: Voir l'échelle ci-dessous.

Currivan (Currivan, 1999) $\alpha = 0.81$

Item 1- I find enjoyment in my job.

Item 2- Most days I am enthusiastic about my job.

Item 3- I am often bored with my job.

Item 4- I feel dissatisfied with my job.

1.3.3. La Motivation au Travail.

La Motivation est l'attitude qui a été la moins étudiée dans la littérature empirique sur l'AS. Dans l'étude de Pendleton (2001, p.165), un seul item a été utilisé pour évaluer dans quelle mesure les salariés pensaient travailler plus dur parce qu'ils étaient devenus actionnaires. Dans l'étude de Long (1980, p.735), les items utilisés pour mesurer la motivation n'étaient pas indiqués. Nous avons donc décidé de nous baser sur le travail de Patrice Roussel pour définir et opérationnaliser le concept de motivation.

Variable 20

Nom: Motivation au Travail.

<u>Définition</u>: La motivation est définie ici comme la volonté des salariés de faire des efforts dans leur

travail.

Opérationnalisation : Voir l'échelle ci-dessous.

Roussel (1996, p.246)

Item 1- Pour des raisons qui me sont personnelles, je ne donne plus le meilleur de moi-même dans mon travail.

Item 2- Pour les mois à venir, compte tenu de mes motivations, j'ai l'intention de travailler très dur.

Item 3- Si j'avais la possibilité de changer d'emploi, je lui consacrerais davantage d'efforts par rapport à ce que je fournis actuellement dans mon travail.

Item 4- Le nombre de tâches pour lesquelles j'ai envie de me dépenser beaucoup a diminué au fil du temps.

Item 5- Depuis que vous occupez ce poste, (quand vous réfléchissez à tous les changements que vous avez connus), avez-vous le sentiment que le niveau d'intensité de vos efforts a :

1.3.4. <u>L'Intention de Quitter l'Entreprise</u>.

L'intention de quitter l'entreprise a été souvent mesurée dans la littérature sur l'actionnariat salarié à l'aide d'items tirés du questionnaire de Cammann et al. (1983)²⁴ .Nous utiliserons comme Pendleton (1998), trois items tirés du questionnaire précité pour mesurer cette variable.

Variable 21

Nom: L'Intention des Salariés de Quitter leur Entreprise.

<u>Définition</u>: Cette variable se définit comme la mesure dans laquelle les salariés envisagent de rechercher un emploi dans une autre organisation à court ou moyen terme.

Opérationnalisation : Voir l'échelle ci-dessous.

Pendleton et al. (1998, p.109), $\alpha = 0.81$

Item 1- I often think about quitting.

Item 2- If I were offered a similar job with another company, I would accept it.

Item 3- I will probably look for a new job within the next year.

²⁴ Camman et al. (1983), *Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members*. In Seashore, S., (Ed.), Assessing Organizational Change. NY, Wiley, pp.71-137

1.3.5. La Préférence des Salariés pour les Actions de leur Entreprise.

A notre connaissance, une telle variable n'a été utilisée que par Kuvaas dans son étude de 2003. L'échelle utilisée était composée des deux items ci-dessous :

Kuvaas (2003, p.202) $\alpha = 0.71$

Item 1- I have plans to sell my company shares.

Item 2- I prefer a bonus in cash to shares.

Nous avons décidé de ne pas utiliser cette échelle car elle n'est formée que de deux items. Il est généralement conseillé d'utiliser des échelles formées d'au moins trois items pour avoir des mesures valides et fiables (Hinkin, 1995, p.972). Le développement d'une nouvelle échelle nous permettra d'adapter son contenu au plus près du contexte de notre étude.

Variable 22

Nom: Préférence des Salariés pour les Actions de leur Entreprise.

<u>Définition</u>: Cette variable indique dans quelle mesure les salariés préfèrent investir des sommes

d'argent en titres de leur entreprise plutôt que d'en faire d'autres utilisations.

Opérationnalisation : voir la suite de ce travail.

1.4. Les Variables Descriptives des Valeurs des Salariés.

Nous avions décidé précédemment de retenir quatre dimensions culturelles classiques pour notre étude : l'Individualisme/Collectivisme, la Distance Hiérarchique, l'Aversion à l'Incertitude et la Masculinité/Féminité, qui seront évaluées au niveau psychologique individuel. Après avoir revu les échelles existantes, nous avons décidé de développer nos propres instruments et ce pour une ou plusieurs des raisons suivantes. Tout d'abord, certaines échelles existantes sont composées d'un nombre important d'items et ont été conçues vraisemblablement pour être utilisées comme seule variable culturelle de l'étude. Nous pensons notamment aux échelles d'individualisme et de collectivisme de Harry Triandis et ses collègues (Singelis, Triandis, Bhawuk, & Gelfand, 1995; Triandis, McCusker, & Hui, 1990). Ensuite, certaines échelles se basent sur des définitions des concepts qui ne reflètent pas les tendances de la littérature. Dans les articles de Yo et Donthu et de Clugston et ses collègues par exemple, la masculinité est davantage définie comme du machisme, comme le montrent

des items tels que « It is more important for men to have a professional career than it is for women" (Yo & Donthu, 2002, p.102) ou "Meetings are usually run more effectively when they are chaired by a man²⁵." (Clugston, Howell, & Dorfman, 2000, p.30). Cette manière de définir la masculinité est clairement différente de l'approche de Hofstede. Un autre problème concerne la bipolarité des dimensions culturelles. Si l'on se base sur les définitions de Hofstede, le fait de considérer la masculinité et la féminité comme les extrêmes d'un même construit peut être questionné lorsqu'on travaille au niveau individuel et non au niveau écologique. Ce constat a été également réalisé en ce qui concerne l'individualisme et le collectivisme. Les résultats de recherches empiriques ont en effet abouti à des effets contrastés concernant la bipolarité des construits (Ghorpade et al., 2001, p.196). Il résulte de ces constats qu'il n'existe pas d'instruments de mesure qui fassent réellement l'unanimité dans la littérature interculturelle. Il nous a alors semblé judicieux de développer des mesures en suivant les préconisations de la recherche interculturelle. Nous pensons en effet que ceci augmenterait nos chances d'obtenir des instruments aux propriétés psychométriques équivalentes au niveau interculturel car les instruments existants ont été développés pour des contextes culturels différents de ceux de notre étude.

Etant donné les problèmes liés à la conceptualisation et à l'opérationnalisation des dimensions culturelles, nous allons nous y attarder davantage que pour les variables précédentes.

1.4.1. Individualisme et Collectivisme.

La dimension individualisme/collectivisme (IND et COL dans la suite) est sans doute celle qui a généré le plus de recherches empiriques (Green et al., 2005, p.321; Shulruf et al., 2003, p.1), et ceci surtout à partir des travaux de Geert Hofstede (Oyserman et al., 2002, p.3). La problématique fondamentale de cette dimension est la relation entre un individu et ses congénères (Hofstede, 1983a, p.79) ou groupe d'appartenance (Schwartz, 1999, p.26). Selon Hofstede, dans les pays individualistes le lien entre les individus est très faible. Chacun est supposé s'occuper de son intérêt personnel et de celui de sa famille proche. Dans les sociétés collectivistes en revanche, les liens entre les personnes sont très forts. Tout le monde est

.

²⁵ Cet item avait été développé initialement par Dorfman, P.W. & Howell, J.P. (1988) "Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited." *Advances in International Comparative Management*, Vol.3, pp.127-150

supposé s'intéresser aux affaires qui concernent son groupe d'appartenance qui peut être sa famille élargie, sa tribu ou son village dans certains cas (Hofstede, 1983a, p.79). Triandis (1996, p.409) décrit quatre principaux attributs de l'IND et du COL. Le premier concerne le « sens attribué au soi²⁶ ». Les collectivistes découpent l'espace social en utilisant les groupes comme unités d'analyse alors que les individualistes utilisent les individus pour cela. La seconde distinction concerne la « structure des buts²⁷ ». Les collectivistes utilisent des obiectifs individuels compatibles avec ceux de leur groupe. En cas d'incompatibilité, les objectifs du groupe sont privilégiés. Les individualistes utilisent eux des objectifs individuels qui peuvent ou non être compatibles à ceux de leur groupe. En cas d'incompatibilité, ils donnent la priorité à leurs objectifs personnels. La troisième distinction concerne les déterminants du comportement. Triandis suggère que chez les collectivistes, le comportement social est davantage déterminé par les normes que par les attitudes contrairement aux individualistes dont les attitudes primeraient. Les collectivistes font également davantage attention aux besoins des membres de leur groupe dans leurs relations sociales. Ainsi, si une relation est désirable du point de vue du groupe mais coûteuse du point de vue individuel, l'individu aura des chances de maintenir la relation. Les individualistes au contraire, font davantage attention aux avantages et inconvénients de la relation qui sera arrêtée si ces derniers l'emportent (Triandis, 1996, p.409). Selon Green, Deschamps et Paez, les attributs traditionnellement associés aux individualistes sont l'indépendance, l'autonomie, le caractère unique de chacun, l'orientation vers la réussite et l'esprit de compétition. Les collectivistes sont plutôt décrits comme ayant un fort sens du devoir envers leur groupe d'appartenance, une forte interdépendance vis-à-vis des autres, un désir d'harmonie sociale et une forte conformité aux normes du groupe (Green et al., 2005, p.322). Oyserman et ses collègues ont réalisé récemment une importante revue de la littérature sur l'individualisme. Ils en ont déduit que le cœur du concept est l'indépendance des individus. En effet, toutes les définitions du concept que l'on retrouve dans la littérature, conceptualisent l'IND comme une vision du monde qui rend centraux la personne, les buts personnels et le contrôle individuel et met en marge tout ce qui concerne le social. Concernant le COL, l'élément clé est l'hypothèse que les groupes lient et créent des obligations mutuelles entre les individus (Oyserman et al., 2002, pp.4-5). Malgré l'importance accordée aux concept d'IND et de COL, il existe encore des désaccords sur leur conceptualisation et leur opérationnalisation (Azevedo et al., 2002, p.20). Plus

-

²⁶ Traduction libre de "meaning of the self".

²⁷ Traduction libre de "structure of goals".

particulièrement, la plupart des chercheurs les conçoivent comme les extrêmes opposés d'un continuum unidimensionnel (comme Hofstede par exemple), alors que d'autres les voient comme des construits polythétiques (Triandis, 1996, p.409; Triandis & Gelfand, 1998, p.118). Un autre débat concerne leur dimensionnalité (Robert et al., 2000, p.644), et si certaines caractéristiques culturelles concernent l'IND et le COL ou d'autres dimensions culturelles. Triandis et ses collègues par exemple, (Triandis et al., 1988, p.335) voient l'esprit de compétition comme un indicateur d'IND²⁸, alors qu'il est considéré comme relevant de la masculinité par Hofstede (2001, p.297). Ils montrent également que le croisement entre IND/COL et Distance Hiérarchique, aboutit à des typologies culturelles spécifiques : l'IND horizontal (IH), l'IND vertical (IV), le collectivisme horizontal (CH) et le collectivisme vertical (CV). Plus particulièrement, l'IH élevé représente les individus qui veulent être uniques et se distinguer de leur groupe d'appartenance. L'IV concerne les personnes qui souhaitent se distinguer et acquérir un statut social, ce qui les conduit à se mettre en compétition avec les autres. Le CH décrit les individus qui se voient comme étant égaux aux autres, qui accordent une grande importance aux objectifs partagés, à l'interdépendance et à la sociabilité mais qui ne se soumettent pas facilement à l'autorité. Le CV enfin, concerne le fait de donner de l'importance à l'intégrité du groupe, la volonté de sacrifier ses objectifs personnels au bénéfice de ce dernier et le fait de soutenir la compétition de son groupe d'appartenance vis-à-vis des autres groupes (Triandis & Gelfand, 1998, p.119). Dans la suite de ce travail, nous adopterons les points de vue de Hofstede concernant l'esprit de compétition et l'attitude vis-à-vis de l'autorité. D'autres auteurs soutiennent d'ailleurs cette orientation (Green et al., 2005, pp.323-324; Oyserman et al., 2002, p.10).

A partir de la littérature sur l'IND et le COL, nous proposons de les considérer comme des concepts différents. Nous mesurerons donc d'une part l'IND et d'autre part le COL. Nous proposons également de les concevoir comme des construits bidimensionnels. La première composante est appelée « Indépendance » et traduit la mesure dans laquelle les individus se sentent dépendants de leur groupe d'appartenance. Une deuxième composante est appelée « Intérêt » et concerne le degré auquel l'intérêt personnel prend le dessus sur l'intérêt de groupe.

.

²⁸ Notons qu'avec d'éviter les confusions entre niveau individuel et écologique, Triandis préfère utiliser les termes d'Individualisme et Collectivisme pour ce dernier et de « Allocentrisme et Idiocentrisme » pour le niveau psychologique.

PARTIE II : INSTRUMENTS DE MESURE ET TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE CHAPITRE 3 : CONSTRUCTION ET VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE

Variable 23

Nom: Individualisme

Composante 1 : Indépendance

<u>Définition</u>: Il s'agit de la mesure dans laquelle les individus se sentent indépendants de leur groupe d'appartenance: plus ils se sentent dépendants et plus ils sont collectivistes, moins ils se sentent dépendants et plus ils sont individualistes.

Composante 2 : Intérêt

<u>Définition</u>: Il s'agit du degré auquel les individus accordent la priorité à leur intérêt et à leurs buts personnels plutôt qu'à l'intérêt et aux objectifs de leur groupe d'appartenance. Les individualistes accordent davantage d'importances aux intérêts et buts individuels alors que les collectivistes accordent la primauté aux intérêts et objectifs collectifs.

Opérationnalisation : voir la suite de ce travail.

Variable 24

Nom: Collectivisme

Composante 1 : Indépendance

<u>Définition</u> : Il s'agit de la mesure dans laquelle les individus se sentent dépendants de leur groupe d'appartenance.

Composante 2 : Intérêt

<u>Définition</u>: Il s'agit du degré auquel les individus accordent la priorité aux intérêts de leur groupe d'appartenance plutôt qu'à l'intérêt et aux objectifs personnels.

Opérationnalisation : voir la suite de ce travail.

1.4.2. La Distance Hiérarchique.

Le terme de « Power Distance » a été repris par Hofstede des travaux du psychologue social Néerlandais Mauk Multer des années soixante-dix, qui a basé sa théorie de la Distance Hiérarchique (PWD dans la suite) sur des expériences en laboratoire et sur le terrain (Hofstede, 2001, p.83). La PWD a été définie par Hofstede comme « le degré d'inégalité entre les individus que la population d'un pays considère comme normal. » (Hofstede, 1994a, p.5), comme « une mesure du pouvoir ou de l'influence interpersonnelle entre B (un chef) et S (son subordonné) tels que perçus par S. », ou comme « la différence entre la mesure dans laquelle B peut déterminer le comportement de S et S peut déterminer le comportement de B. » (Hofstede, 2001, p.83). Plus particulièrement, dans les cultures à faible PWD, les

CHAPITRE 3: CONSTRUCTION ET VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE

individus se trouvant en bas de la hiérarchie tendent davantage à penser qu'ils devraient avoir leur mot à dire dans le processus de décision par rapport aux individus des sociétés à PWD élevée. Les premiers tendent alors à avoir une réaction négative vis-à-vis du fait d'être privés de pouvoir de décision (Brockner et al., 2001, p.302). Les individus provenant de cultures à PWD élevée sont davantage habitués à des styles de leadership centralisés et paternalistes alors que ceux provenant de cultures à PWD faible préfèrent des leaderships dans lesquels on délègue et on laisse de l'autonomie aux subordonnés; ces derniers sont donc plus à l'aise lorsque le pouvoir est distribué de manière équitable (Eylon & Au, 1999, p.376). Enfin, dans les cultures à PWD élevée, les subordonnés dépendent fortement de leurs supérieurs. La distance émotionnelle entre les deux est importante et les subordonnés ont peu d'occasions d'approcher ou de contredire leurs supérieurs (Hofstede, 1994b, p.47).

A partir de la littérature, nous proposons de concevoir la PDW comme un construit bidimensionnel. La première composante concerne le pouvoir de prise de décision et plus particulièrement la mesure dans laquelle les subordonnés estiment que ce sont les supérieurs qui doivent l'exercer. La deuxième composante concerne l'inégalité entre personnes en général. Elle détermine dans quelle mesure les subordonnés voient leurs supérieurs comme étant d'une autre catégorie et vice versa. Cette composante comprend la distance émotionnelle entre supérieur et subordonné, c'est à dire la mesure dans laquelle ce dernier a des facilités à aborder ou à s'opposer à son supérieur.

Variable 25

Nom: Distance Hiérarchique.

Composante 1 : Décision

<u>Définition</u>: Il s'agit de la mesure dans laquelle les personnes pensent que les subordonnés doivent avoir un mot à dire dans le processus de prise de décision. Les individus à PWD élevée pensent que ce sont les supérieurs qui doivent prendre les décisions.

Composante 2 : Inégalité

Définition : Il s'agit de la mesure dans laquelle les personnes voient l'inégalité entre les personnes comme quelque chose de normal. Ceci est le cas de personnes à PWD élevée.

Opérationnalisation : voir la suite de ce travail.

1.4.3. Masculinité et Féminité.

La dimension masculinité/féminité (MAS et FEM dans la suite), concerne ce à quoi les individus accordent le plus d'importance dans la vie. Dans les sociétés masculines, l'assurance, la réussite et l'acquisition d'argent et d'autres possessions matérielles ont une grande importance alors que dans les sociétés féminines ce qui est important est l'harmonie entre les personnes, la qualité des relations sociales et le fait de prendre soin des autres (Aycan et al., 1999, p.504). Les termes de MAS et de FEM ont été utilisés par Hofstede car de manière quasi-universelle, les femmes attachent davantage d'importance aux objectifs sociaux alors que les hommes attachent davantage d'importance aux objectifs personnels comme l'argent et la carrière (Hofstede, 2001, p.279). La MAS et la FEM sont conçus par Hofstede comme des extrêmes d'un continuum unidimensionnel. Nous suggérons cependant que les deux ne sont pas mutuellement exclusives au niveau individuel, c'est à dire qu'il est par exemple possible de fortement valoriser les relations interpersonnelles et l'argent simultanément. Nous proposons également de voir la MAS et la FEM comme des construits multidimensionnels. Plus particulièrement, nous suggérons de concevoir la MAS comme étant composée de l'importance accordée au prestige et à la réussite professionnelle, de l'importance accordée à l'argent et aux choses matérielles, et de l'esprit de compétition et de concevoir la FEM comme étant composée de l'importance accordée aux relations interpersonnelles et de l'importance accordée à la qualité de vie. Ces considérations se fondent notamment sur l'utilisation de ces composantes comme variables d'étude distinctes dans la littérature. Par exemple, le concept d'orientation interpersonnelle a été utilisé pour expliquer le comportement de consommateurs (J. B. Cohen, 1967), le matérialisme a été utilisé dans le cadre de l'étude de cognitions sociales (Hunt, Kernan, & D.J., 1996) et du comportement des consommateurs (Belk, 1985; Eastman, Fredenberger, Campbell, & Calvert, 1997), le concept de réussite a été utilisé dans le contexte de l'étude de l'éducation (Wise, 1975) ou de la vente (Soyer, Rovenpor, & Kopelman, 1999) et le concept de qualité de vie a été étudié dans le contexte des lieux de travail (Rodrigues, 2000).

PARTIE II : INSTRUMENTS DE MESURE ET TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE CHAPITRE 3 : CONSTRUCTION ET VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE

Variable 26

Nom: Masculinité

Composante 1 : Réussite Professionnelle et Prestige.

<u>Définition</u>: Il s'agit de l'importance que les individus accordent au prestige et à la réussite professionnelle.

Composante 2 : Argent et Matérialisme.

<u>Définition</u>: Il s'agit de l'importance que les individus accordent à l'argent et aux possessions matérielles.

Composante 3 : Esprit de Compétition.

<u>Définition</u>: Il s'agit de la mesure dans laquelle les individus perçoivent la compétition entre personnes comme quelque chose de positif et de désirable.

Opérationnalisation : voir la suite de ce travail.

Variable 27

Nom: Féminité.

Composante 1 : Qualité de Vie.

<u>Définition</u>: Il s'agit de l'importance accordée par les individus à la qualité de vie en général, ,c'est à dire la santé, le temps libre, les conditions de vie...

Composante 2: Relations Interpersonnelles.

<u>Définition</u>: Il s'agit de l'importance accordée par les individus aux relations sociales, que ce soit au travail ou dans leur vie de tous les jours.

Opérationnalisation : voir la suite de ce travail.

1.4.4. L'Aversion à l'Incertitude.

Le concept de « tolérance de l'ambiguïté » ou l'un de ses nombreux synonymes, a fait l'objet de nombreuses recherches dans diverses branches de la psychologie depuis plus de cinq décennies (Furnham & Ribchester, 1995, p.179). Son importance a ainsi été démontrée pour l'étude de divers sujets de management comme la prise de décision, le comportement entrepreneurial, l'efficacité dans la négociation ou l'habileté à gérer le changement (Banning, 2003, p.557). Ce concept a été conçu comme trait de personnalité mais également comme variable culturelle et a été défini comme « la manière dont les individus (ou groupes) perçoivent et traitent l'information concernant des situations ou autres stimuli ambigus, ou lorsqu'ils sont confrontés à un ensemble de situations non familières, complexes ou

incongrues. » (Furnham & Ribchester, 1995, p.179). Hofstede définit l'aversion à l'incertitude²⁹ (UAI dans la suite) comme la mesure dans laquelle les personnes ressentent les situations déstructurées de manière négative, ces dernières étant elles-mêmes définies comme des situations « nouvelles, inconnues, surprenantes ou différentes de l'accoutumée » (Hofstede & Bond, 1988, p.11). Selon Furnham et Ribchester, les concepts de tolérance à l'ambiguïté et d'aversion à l'incertitude ne sont pas parfaitement synonymes bien que fortement corrélés. Plus particulièrement, les auteurs suggèrent que l'incertitude a une envergure supérieure à l'ambiguïté (Furnham & Ribchester, 1995, p.194). Enfin, les individus des cultures à UAI élevée sont décrits comme étant davantage averses au risque et moins tolérants vis-à-vis des ambiguïtés et des déviations vis-à-vis des normes par rapport aux individus à UAI faible (Aycan et al., 1999, p.504; Hofstede, 1984, p.395).

A partir de la littérature, nous proposons de concevoir l'aversion à l'incertitude comme un construit tridimensionnel. La première composante concerne l'attitude des individus vis-à-vis des situations non familières, la deuxième composante concerne la réaction des individus vis-à-vis des situations ambiguës, et la troisième composante concerne l'aversion au risque.

Variable 28

Nom: Aversion à l'Incertitude.

Composante 1 : Aversion à la Nouveauté.

<u>Définition</u>: Elle définit dans quelle mesure les individus ont une attitude négative vis-à-vis des situations nouvelles, inconnues, surprenantes ou différentes de l'accoutumée.

Composante 2 : Aversion à l'Ambiguité.

<u>Définition</u>: Il s'agit de la mesure dans laquelle les individus perçoivent les situations ambiguës de manière négative. Celles-ci sont des situations ouvertes à plusieurs sens et/ou interprétations possibles.

Composante 3 : Aversion au Risque.

<u>Définition</u>: Il s'agit du degré auquel les personnes perçoivent les situations risquées comme indésirables et négatives.

Opérationnalisation : voir la suite de ce travail.

Ayant défini les concepts à mesurer, nous pouvons maintenant passer à l'Etape 2, qui consiste à générer un échantillon d'items. Celle-ci ne va concerner bien évidemment que les variables pour lesquelles nous n'avons pas retenu de mesure existante.

-

²⁹ Traduction libre de l'anglais « Uncertainty Avoidance ».

2. Etape 2 : La Génération des Items.

L'objectif de cette étape est de générer pour chaque construit, un groupe d'items qui soient des candidats potentiels pour la formation des échelles finales (De Vellis, 2003, p.63). Pour cela, toutes les techniques de la recherche exploratoire peuvent être utilisées (Churchill, 1979, p.67). Nous avons donc employé simultanément les items des échelles existantes, les entretiens réalisés auprès de salariés actionnaires, ainsi que les conseils de spécialistes de la discipline. Les items concernant les dimensions culturelles ont été surtout générés à partir des échelles existantes car nos entretiens portaient surtout sur l'AS. Au contraire, les items des échelles liées à l'AS ont été générés en majorité à partir des discours des salariés. De Vellis (2003, p.66) conseille de générer un nombre d'items qui soit trois à quatre fois supérieur à la taille d'échelle que l'on souhaite obtenir. Nous avons décidé de fixer à six le nombre optimal d'items pour les échelles, ce qui nous a conduit à générer dix huit items par construit. Que ce soit pour la création de nouveaux items, la sélection d'items existants ou leur adaptation, nous avons essayé autant que possible de suivre les critères de Brislin (1986, p.137). L'auteur propose un ensemble de règles qui permettent d'obtenir des items faciles à traduire dans des langues étrangères. Il s'agit par exemple d'utiliser des phrases simples comprenant seize mots maximum, d'employer la forme active plutôt que la forme passive, ou de répéter les noms plutôt que d'utiliser les pronoms (Brislin, 1986, p.144). Nous avons également opté pour l'utilisation d'échelles de Likert car il s'agit du format le plus communément utilisé pour la mesure des valeurs et des attitudes (De Vellis, 2003, p.78; Hinkin, 1995, p.972). Le nombre d'échelons doit permettre de générer suffisamment de variance entre les répondants. Nous avons décidé d'opter pour des échelles à cinq points car la partie réponse de nos items est de type « important-non important » et « d'accord-pas d'accord » : nous estimons que dans ces cas, cinq est le nombre d'échelons qui maximise la quantité d'information transmise par l'instrument (Cox, 1980, p.409). L'utilisation de sept échelons par exemple, aurait certainement baissé la fiabilité des mesures car les répondants auraient eu des difficultés à différencier par exemple les points 6 et 7 en termes d'accord ou d'importance, et auraient choisi l'un ou l'autre de manière aléatoire, ce qui aurait augmenté l'erreur de mesure. Un dernier point concerne l'utilisation des items inversés, c'est à dire la conception dans une même mesure, d'items qui évaluent l'intensité de la variable à mesurer avec un score contraire. Cette technique a été souvent utilisée pour atténuer certains biais de réponses (J. B. Billiet & McClendon, 2000, p.609; De Vellis, 2003, p.69) ainsi que pour limiter l'effet de

halo en obligeant le répondant à réfléchir avant de répondre à chaque question (Evrard et al., 2003, p.271). Cependant, certaines études ont montré que leur utilisation réduisait la validité des questionnaires et pouvait introduire une erreur systématique (Hinkin, 1995, p.972). En effet, l'utilisation de cette technique peut engendrer une confusion chez les répondants qui risquent de se tromper sur le sens de l'intensité qu'ils souhaitaient indiquer (De Vellis, 2003, p.69). C'est pourquoi nous avons utilisé les items à score inversé avec parcimonie et nous avons essayé au maximum de varier le sens d'apparition des items dans le questionnaire. Dans les deux points suivants, nous allons illustrer le processus de génération des items que nous avons suivi pour développer notre questionnaire de recherche. Le premier point concernera les échelles liées à l'actionnariat salarié et le deuxième point les échelles liées aux valeurs culturelles.

2.1. Les Mesures liées à l'Actionnariat Salarié

La Participation Perçue à la Prise de Décision liée à l'AS.

L'étude qualitative réalisée nous a permis de comprendre quels étaient les droits à la participation que les salariés peuvent espérer obtenir en devenant actionnaires dans le contexte des grandes multinationales françaises. Si l'on reprend les typologies illustrées au Chapitre 1, nous nous apercevons qu'il s'agit (1) de décisions plutôt d'ordre stratégique, (2) de décisions formelles, (3) qu'elles peuvent être de type direct ou indirect, et (4) que le degré d'influence des salariés sur les décisions est nul au niveau individuel et varie selon les entreprises au niveau global mais reste dans tous les cas assez limité. En partant de ces constats, nous avons listé tous les cas possibles de participation des actionnaires salariés et avons généré les items correspondants. Nous avons également repris la manière dont les salariés exprimaient ces droits à la participation. Certains ont par exemple évoqué la possibilité de participer à la protection de leur entreprise en cas de tentative d'OPA hostile. D'autres ont évoqué la participation liée aux représentants des actionnaires salariés. Enfin, il a été souvent question du fait que les salariés détenaient trop peu d'actions pour avoir un quelconque pouvoir de décision. Le tableau ci-dessous, illustre des exemples d'items pour chacun des thèmes :

Tableau 11 : Perception de Participer à la Décision – Exemples d'Items Générés.

Perception de Participer à la Décision

Thème 1: La Protection contre les OPA hostiles.

Exemple d'Item: « Grâce à l'Actionnariat Salarié, le personnel peut participer à la protection de l'entreprise en cas de tentative de rachat par un concurrent (OPA). »

Thème 2 : La Participation indirecte à Travers les Représentants.

Exemple d'Item: « Grâce à l'Actionnariat Salarié, le personnel est mieux représenté dans les organes de décision de l'entreprise. »

Thème 3 : La Participation à Travers le Droit de Vote.

Exemple d'Item: « Le vote des salariés actionnaires n'a aucune influence sur les décisions qui seront prises. »

La Qualité Perçue de l'Information Reçue concernant l'AS.

Nous nous sommes largement basé sur les entretiens réalisés pour développer les items de cette échelle. Nous avons listé l'ensemble des commentaires des salariés sur l'information reçue concernant l'AS et avons obtenu les thèmes suivants. Le premier concerne la clarté de l'information reçue. Nous avons vu précédemment que de nombreux salariés trouvaient les documents trop complexes. Nous avons également considéré que l'intérêt que les salariés portaient à cette information était dans une certaine mesure un indicateur de sa qualité intrinsèque. Enfin, le degré de compréhension par les salariés de tout ce qui concerne l'AS a été également considéré comme un indicateur de la clarté et de la pertinence des messages reçus. Enfin, nous avons distingué l'information concernant l'offre d'AS et l'AS en général, de celle qui concerne le droit de vote.

Le tableau ci-dessous, illustre des exemples d'items pour chacun des thèmes :

Tableau 12 : Qualité Perçue de l'Information – Exemples d'Items générés.

Qualité Perçue de l'Information Concernant l'Actionnariat Salarié.

Thème 1: Clarté de l'Information Reçue.

Exemple d'Item: « L'information que je reçois concernant mon droit de vote en tant qu'actionnaire est claire et facilement compréhensible. »

Thème 2 : L'Intérêt Porté à l'Information Reçue.

Exemple d'Item: « En général, je ne lis pas les documents que l'entreprise m'envoie concernant les actions que je possède de mon entreprise. »

Thème 3 : La Compréhension de l'Information Reçue.

Exemple d'Item: « Je ne comprends pas grand chose à tout ce qui concerne les offres d'actions que me fait l'entreprise. »

L'Implication Philosophique des Dirigeants vis-à-vis de l'AS.

L'un des thèmes principaux de notre guide d'entretiens concernait les raisons pour lesquelles les entreprises mettaient en place l'AS. Nous avons ainsi retenu les diverses réponses obtenues comme indicateurs de l'IPD. Nous nous attendons à obtenir deux facteurs : l'un concerne les raisons à IPD élevée et un autre concernant les raisons à IPD faible. Etant donné qu'il s'agit de mesurer l'IPD perçue par les salariés, nous avons conçu l'échelle de telle sorte qu'elle permette aux salariés de répondre à la question suivante : « Votre entreprise a mis en place de l'Actionnariat Salarié pour différentes raisons. Quelle est, à votre avis, l'Importance que votre entreprise accorde aux raisons suivantes ? »

Le tableau ci-dessous, montre des exemples d'items pour chacun des facteurs :

Tableau 13 : L'Implication Philosophique des Dirigeants vis-à-vis de l'AS - Exemples d'Items Générés.

L'Implication Philosophique des Dirigeants vis-à-vis de l'AS.

Facteur 1: Implication Philosophique Elevée.

Exemple d'Item: « Pour fédérer les salariés autour d'un objectif commun. »

Facteur 2: Implication Philosophique Faible.

Exemple d'Item: « Parce que c'est un élément de rémunération où les charges sont faibles. »

L'Implication Philosophique des Salariés vis-à-vis de l'AS.

Les items retenus pour construire cette échelle se sont basés sur les réponses des salariés à deux thèmes évoqués lors des entretiens. Le premier concerne la définition de l'AS selon les salariés. Nous avons posé en effet des questions du type « Si je vous dis Actionnariat Salarié, à quoi cela vous fait-il penser? Quelle est la première idée qui vous vient à l'esprit? ». D'autres éléments de définition de l'AS par les salariés sont également apparus spontanément lors des discussions. Le deuxième thème concerne comme précédemment, les raisons de mise en place de l'AS par les entreprises. En d'autres termes, le premier thème concerne ce qu'est l'AS, alors que le deuxième se penche sur son utilisation. La phrase introductive de l'échelle était dans ce cas la suivante : « Pour moi l'Actionnariat Salarié c'est... » avec les divers items comme modalités vis-à-vis desquelles les salariés pouvaient être plus ou moins d'accord. Comme pour l'IPD, nous nous attendons à obtenir deux facteurs, l'un d'IPS faible et un d'IPS élevée.

PARTIE II : INSTRUMENTS DE MESURE ET TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE CHAPITRE 3 : CONSTRUCTION ET VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE

Le tableau ci-dessous, montre des exemples d'items pour chacun des facteurs :

Tableau 14 : L'Implication Philosophique des Salariés vis-à-vis de l'AS – Exemples d'Items Générés.

L'Implication Philosophique des Salariés vis-à-vis de l'AS.

Facteur 1: Implication Philosophique Elevée.

Exemple d'Item: « Un élément important de la culture de mon entreprise. »

Facteur 2: Implication Philosophique Faible.

Exemple d'Item: « Un moyen de se constituer une épargne. »

La Propension à Investir en Actions de son Entreprise.

Dans le système français de l'AS, les salariés sont confrontés dans divers cas de figures au choix d'investir une somme d'argent en actions de leur entreprise ou d'en faire une utilisation différente. Nous nous sommes inspiré de ces différentes situations pour générer des items qui permettent d'évaluer la préférence des salariés pour les actions de leur entreprise.

Tableau 15 : La Propension à Investir en Actions de son Entreprise - Exemples d'Items Générés.

Propension à Investir en Actions de son Entreprise.

Exemple d'Item: « Lorsque je reçois un dividende, je préfère l'investir en actions de mon entreprise plutôt que de toucher l'argent. »

Exemple d'Item: « En général je préfère investir mes primes d'intéressement et de participation en actions ou parts de mon entreprise. »

2.2. Les Mesures des Valeurs Culturelles.

Etant donné qu'un nombre important d'échelles de mesure des valeurs culturelles sont disponibles dans la littérature et que les entretiens réalisés auprès de salariés portaient sur l'AS, nous avons décidé d'utiliser au maximum les items des mesures existantes que nous avons complétés par des items générés par nos soins. Cette méthode est largement utilisée lorsque les chercheurs peuvent utiliser des théories bien établies pour les guider dans le développement d'items (Hinkin, 1995, p.969). Après avoir examiné un ensemble d'instruments de mesure existants (voir Tableau 16), nous avons sélectionné 121 items pour l'ensemble des variables culturelles. Des items tels que « *I can count on my relatives for help if I find myself in any kind of trouble.*" (Triandis et al., 1990), ont été adaptés pour pouvoir

être appliqués à des répondants de tous âges. Nous avons enfin généré 30 items complémentaires pour que l'ensemble des thèmes de nos définitions des construits soient représentés dans l'échantillon final (Churchill, 1979, p.68).

3. Etape 3 : Soumission des Items à des Experts.

L'objectif de cette étape est d'améliorer la validité faciale et de contenu des échelles. Lorsque les construits à mesurer sont basés sur des théories bien établies, la méthode la plus couramment utilisée est de demander à des spécialistes du thème en question de revoir et d'évaluer les groupes d'items générés (De Vellis, 2003, p.86). Nous avons donc contacté des chercheurs de renom en psychologie interculturelle et sur l'actionnariat salarié. Pour la partie interculturelle, trois personnes ont accepté notre demande : (1) Ali Abbas est Professeur de Management à l'Université de Pennsylvanie et l'auteur de divers ouvrages et articles en management interculturel, (2) Gertjan Hofstede, fils de Geert Hofstede, est Professeur Associé à la Wageningen University aux Pays Bas et est l'auteur de divers ouvrages en Management Interculturel et (3) Harry Triandis est l'un des pères fondateurs de la Psychologie Interculturelle; il a écrit une multitude d'articles et d'ouvrages sur l'Individualisme et le Collectivisme. Pour la partie actionnariat salarié, trois personnes ont également accepté d'évaluer nos items : (1) Corey Rosen est le Directeur Exécutif et le cofondateur du National Center for Employee Ownership aux Etats-Unis. Il a également co-écrit en 1986, un ouvrage de référence que nous avons cité à plusieurs reprises dans ce travail ; (2) Panu Kalmi est chercheur à la Helsinki School of Economics, il réalise des recherches depuis une dizaine d'années sur l'actionnariat salarié et (3) Eric Kaarsemaker est professeur assistant à l'Université de York au Royaume-Uni, il est également l'auteur de divers articles de recherche sur le sujet. Suivant les principes suggérés par De Vellis (2003, p.86), nous leur avons demandé d'évaluer la pertinence de chaque item comme indicateur du concept à mesurer, ainsi que leur clarté et concision. Il leur était également demandé de proposer des items complémentaires qui auraient comblé des déficits dans la représentativité des domaines de chaque construit. Nous avions bien évidemment fourni nos définitions de chaque concept et l'échelle d'évaluation proposée était la suivante: * = faible, **=moyen, *** = élevé. Après avoir pris en compte les suggestions reçues, 58 items furent éliminés pour les échelles sur les valeurs, et 28 pour les échelles sur l'AS. Afin de réaliser cette étape, un certain nombre

Partie II : instruments de mesure et tests des hypotheses de recherche Chapitre $\bf 3$: construction et validation des instruments de mesure

d'items conçus originnellement en français, ont dû être traduits en anglais. Ceci nous conduit à aborder le point suivant de notre méthode de développement des échelles.

Tableau 16: MESURES DE DIMENSIONS CULTURELLES DANS LA LITTERATURE

Individualisme / Collectivisme (IND/COL)			
Etude	Nombre d'Items	Description / Définition	Coefficient Alpha
Dorfman & Howell (1988) (in Clugston et al. (2000))	6	L'IND et le COM sont considérés comme des extrêmes bipolaires. L'IND se caractérise par l'indépendance vis-à-vis du groupe d'appartenance, la réussite, la liberté, l'autonomie et la justice. Le COL se caractérise par l'interdépendance, les normes qui favorisent le groupe d'appartenance, l'intégration, la sécurité, le devoir, l'harmonie dans le groupe et les relations personnalisées. (C.f. Triandis).	0.77
Erez & Earley (1987)	4	Le COL est défini comme la mesure dans laquelle un individu s'identifie à son clan, groupe ou collectif. (C.f. Hofstede).	0.69
Hofstede (2001)	4	L'IND et le COL sont considérés comme des opposés bipolaires unidimensionnels et la mesure est conçue au niveau écologique.	-
House et al. (1999) ³⁰	-	L'IND et le COL sont considérés comme des opposés bipolaires bidimensionnels. Le COL I est défini comme le degré auquel les pratiques organisationnelles, sociétales et instritutionnelles encouragent et rétribuent la distribution collective des ressources et l'action collective. Le COL II est défini comme le degré auquel les individus expriment de la fierté, de la loyauté et de la cohésion dans leurs familles et leurs organisations.	-
Shulruf et al. (2003)	30 composant 6 facteurs	L'IND et le COL sont considérés comme des construits distincts. L'IND est considéré comme étant constitué des domaines suivants : Indépendance, Tourné vers les Objectifs, Compétition, Caractère Unique, Privé, Savoir Personnel, Communication Directe, et le COL est considéré comme étant constitué des domaines suivants : Lié, Appartenance, Devoir, Harmonie, Conseil, Contexte, Hiérarchie et Groupe.	0.77 pour le facteur 1 (conseil), 0.71 pour le facteur 2 (harmonie), 0.62 pour le facteur 3 (rapprochement), 0.78 pour le facteur 4 (compétition), 0.76 pour le facteur 5 (unicité), et 0.73 pour le facteur 6 (responsabilité).
Singelis et al. (1995) ³¹	HI: 8 VI: 8 HC: 8 VC:8	L'IND et le COL sont considérés comme des costruits bidimensionnels distincts. L'Individualisme Horizontal (IH), L'Individualisme Vertical (IV), le Collectivisme Horizontal (CH) et le Collectivisme Vertical (CV).	-
Triandis et al. (1988)	IC: 12 SG: 10 DG: 7	L'IND (idiocentrisme), est vu comme un construit multidimensionnel : Le facteur 1 est appelé Indépendance et Compétition (IC), le facteur 2 est appelé Soucis du Groupe (SG) et le facteur 3 est appelé Distance du Groupe (DG)	-

-

³⁰ La liste des items n'est pas disponible dans House et al. (1999). L'un des members du Projet Globe a cependant accepté de nous envoyer le questionnaire utilise dans l'étude, qui contient 39 items. Cependant, les construits correspondants ne sont pas indiqués.

³¹ Nous ne disposons de l'article cite mais l'un des auteurs nous a envoyé la liste des items utilises dans l'étude.

Partie II : instruments de mesure et tests des hypotheses de recherche Chapitre $\bf 3$: construction et validation des instruments de mesure

Triandis et al. (1990)	IF: 2 ID: 10	L'IND et le COL sont vus comme des construits bidimensionnels. Le COL est composé de l'Intégrité de la Famille (IF) et de l'Interdépendance (IN), et l'IND est	-
	IN:5 SG:3	composé de l'Indépendance (ID) et de la Séparation du Groupe (SG).	
Wagner III & Moch (1986)	C:3 N:5	L'IND et le COL sont considérés comme des opposés bipolaires multidimensionnels. Les items sont conçus comme des indicateurs des croyances ©, des normes (N) et des valeurs (V).	-
V+ D+l (2002)	V : 3 6	L'IND 41- COI	0.83
Yo et Donthu (2002)	6	L'IND et le COL sont considérés comme des opposés bipolaires. La Mesure a été développée pour measurer la dimension IND/COL de Hofstede au niveau individuel en restant fidèles aux définitions des concepts tels qu'on les retrouve dans la littérature.	0.83
Distance Hiérarchique (PWD)			
Dorfman & Howell (1988) (in Clugston et al. (2000))	6	La PWD est vue comme un construit unidimensionnel et est défini comme le degree auquel un individu accepte la distribution inégale du pouvoir dans les institutions et les organisations (C.f. Hofstede).	0.7
Erez et Earley (1987)	4	La PWD est vue comme un construit unidimensionnel et est définie comme la mesure dans laquelle un supérieur X peut influencer le comportement d'un subordonné Y et vice versa. (C.f. Hofstede).	0.75
Hofstede (2001)	4	La PWD est vue comme un construit unidimensionnel et est mesurée au niveau écologique.	-
House et al. (2002) ³²	-	La PWD définit le degree auquel les membres d'une collectivité s'attendent à ce que le pouvoir soit distribué de manière équilibrée. L'échelle est conçue pour mesurer le concept tel que défini par Hofstede maais au niveau individuel.	-
Yo & Donthu (2002)	5	La PWD est définie comme la mesure dans laquelle les personnes qui ont le moins de pouvoir s'attendent à et acceptent que le pouvoir soit distribué de manière inégale. (c.f. Hofstede).	0.86
Aversion à l'Incertitude (UAI) Budner (1962), (in Furham (1994))	P: 5 VO : 5 CL: 3	La Tolérance à l'Ambiguité est composée de 4 facteurs : le premier concerne la Prévisibilité (P), le second la Variété et l'Originalité (VO), le troisième la Clarté (CL) et le quatrième la Régularité (RE).	0.59
	RE: 3		
Dorfman & Howell (1988) (in Clugston et al. (2000))	5	L'UAI est définie comme le degré auquel les individus se sentent menacés par les situations incertaines ou ambiguës et cherchent donc à les éviter. (C.f. Hofstede).	0.81
Hofstede (2001)	4	L'UAI est vue comme un construit unidimensionnel et la mesure est conçue au niveau écologique.	-
House et al. (1999)	-	L'UAI est définie comme la mesure dans laquelle une société, une organisation ou un groupe comptent sur les normes sociales, les règles et les procédures, pour limiter l'imprévisibilité des événements futurs (C.f. Hofstede).	-
O'Connor (1952), (in Furham 1994)	8	La Tolérance à l'Ambiguité est conçue comme une échelle unidimensionnelle.	0.58

³² Même source d'information que pour House et al. (1999).

Rydell & Rosen (1966), (in Furham 1994)	20	La Tolérance à l'Ambiguité est composée de six facteurs : La Résolution de Problèmes, l'Anxiété, la Volonté de Résoudre les Problèmes, l'Aventure et la Recherche de l'Incertitude.	-
Yo & Donthu (2002)	5	L'UAI est définie comme le degré auquel les personnes se sentent menacées par les situations incertaines ou inconnues. (cf. Hofstede).	0.88
Masculinité/Femininité (MAS/FEM)			
Belk (1985)	P: 9 G: 7 J: 8	Le Matérialisme (MAT) est défini comme l'idée selon laquelle les biens sont un moyen d'être heureux, et que le bonheur dans la vie s'obtient par la possession et l'interaction avec ces biens. Il est conçu comme un construit tridimensionnel, la possessivité (P), le manque de générosité (G) et la jalousie (J).	G1 ³³ : 0.66 G2: 0.73
Dorfman & Howell (1988) (in Clugston et al. (2000))	5	La MAS et la FEM sont considérées comme des opposées bipolaires. Les valeurs dominantes dans une société masculine sont l'acquisition d'argent et de choses matérielles. Les valeurs féminines sont le soucis des personnes, la qualité de vie, l'empathie et l'interdépendance. (C.F. Hofstede.)	0.86
Ger & Belk (1996)	NG: 9 P: 4 J: 5 C: 3 Mat: 21	Le MAT est conçu comme un concept multidimensionnel. Les dimensions sont la non générosité (NG), la possessivité (P), l'envie, la jalousie (J), et la conservation (C).	NG: 0.65 P: 0.49 J: 0.48 C: 0.53 Mat: 0.61 ³⁴
Hofstede (2001)	4	La MAS et la FEM sont considérés comme des opposées bipolaires unidimensionnelles et la mesure est conçue au niveau écologique.	
House et al. (1999)	-	L'Orientation vers l'humain est définie comme le degré auquel un groupe encourage et rétribue les individus à être justes, altruistes, généreux, et à prendre soin des autres.	-
House et al. (1999)	-	L'Orientation à la Performance est définie comme le degré auquel un groupe encourage et rétribue les individus pour l'excellence et l'amélioration de leur performance.	-
Moschis & Churchil (1978)	6	Le MAT est défini comme les orientations qui mettent en avant les possessions et l'argent pour le bonheur personnel et le progrès social. Elle est conçue comme un construit unidimensionnel.	0.6
Richins (1987), (in Bearden & Netemeyer (1999))	MP: 4 MG:2	Le MAT est défini comme l'idée selon laquelle les biens sont un moyen d'être heureux, et que le bonheur dans la vie s'obtient par la possession et l'interaction avec ces biens. Il est conçu comme un construit bidimensionnel, composé du Matérialisme Personnel (MP) et du Matérialisme Général (MG).	MP: 0.73 MG: 0.61

.

³³ Les échelles ont été testées sur deux groupes différents qui ont généré les deux coefficients présentés.

³⁴ Les coefficients concernent l'échantillon total. Les coefficients alpha pour las treize pays sont également disponibles et varient de 0.19 (E/Royaume Uni) à 0.77 (NG/France).

Partie II : instruments de mesure et tests des hypotheses de recherche Chapitre $\bf 3$: construction et validation des instruments de mesure

Richins & Dawson (1992)	S: 6	Le MAT est défini comme l'importance que les consommateurs attribuent aux biens matériels et le	S: 0.74 to 0.78 ³⁵
	C: 7	rôle que ceux-ci jouent dans leur vie. Il est conçu comme un construit tridimensionnel comprenant : le	C:0.71 to 0.75
	B: 5	Succès (S), la Centralité (C), et le Bonheur (B).	B: 0.73 to 0.83
			MAT: 0.8 to 0.88
Yo & Donthu (2002)	3	La MAS et la FEM sont considérées comme des opposées bipolaires. Les individus à MAS élevée différencient fortement les rôles de genre, attribuent une grande importance au succès matériel, à l'ambition et à l'indépendance, alors que les individus à faible masculinité valorisent l'égalité des rôles des deux sexes, la qualité de vie, les services, la responsabilité et l'interdépendance. (C.f. Hofstede).	0.86
Autres measures de Valeurs	Total Items	Nombre d'Items Sélectionnés	
Rokeach (1979b) ³⁶	36	3	
Schwartz SVS ³⁷	57	- 11	

³⁵ Les coefficients mentionnés concernent les trios derniers échantillons étudiés par les auteurs.

³⁶ Le Rokeach Values Survey (RVS), n'est pas conçu comme une échelle de mesure. Chaque item est censé mesurer une seule et même valeur. On demande en fait aux répondants, l'importance qu'ils attribuent à chacun des 36 valeurs de la liste.

³⁷ Le Pr. Schwartz nous a envoyé la liste des items de son questionnaire sur les valeurs par courrier électronique le 19 janvier 2005. Le Schwartz Values Survey est construit sur le même modèle que le RVS.

4. Etape 4: La Traduction des Items.

La traduction est l'un des problèmes les plus fréquemment mentionnés en recherche comparative empirique (J. Harkness, 2003, p.36). Il s'agit en effet d'un élément clé et particulièrement complexe de la quête de l'équivalence de mesure (Bontempo, 1993, p.149). Trois options sont généralement utilisées en recherche interculturelle. Le choix de l'application, consiste à réaliser une traduction littérale du questionnaire. Le choix de l'adaptation, implique de changer la formulation ou le contenu de certains items afin de les rendre plus appropriés aux divers contextes culturels. La troisième stratégie enfin, appelée assemblage, considère l'instrument de départ comme étant inadapté aux autres contextes culturels: un nouvel instrument est alors construit (Van de Vijver & Leung, 1997, p.36). En général, le choix entre ces trois options dépend des types de biais auxquels on peut s'attendre. Les principes méthodologiques en psychologie interculturelle proposent en effet un ensemble de stratégies plus ou moins contraignantes et conservatrices. En général, plus les pays comparés sont différents, plus il est important de s'assurer de l'équivalence des mesures par des procédés rigoureux. La stratégie d'application d'un questionnaire, posera par exemple moins de problèmes dans une comparaison entre des salariés Québécois et Américains que s'il s'agit d'étudier des Anglais et des habitants d'une tribu Amazonienne. Etant donné que nous nous pensons étudier a priori des populations de pays occidentaux, la stratégie de l'adaptation est certainement la plus pertinente (Van de Vijver & Leung, 1997, p.37).

Diverses procédures ont été proposées pour la traduction de questionnaires existants et ont été généralement conçues pour valider une échelle développée dans un langage A afin qu'elle puisse être utilisée dans un langage B (p.ex. Vallerand, 1989). Cependant, en recherche interculturelle, nous avons souvent la nécessité de développer des questionnaires dans plus de trois langues différentes. Après avoir revu certains des principes existants concernant la traduction de questionnaires, nous ferons des propositions spécifiques pour le cas des traductions en langages multiples.

L'équivalence de traduction peut être divisée en quatre catégories (Usunier, 1998, p.49). L'équivalence lexicale est celle qui est fournie par les dictionnaires. Par exemple, on peut y découvrir que le terme Anglais « important » est l'équivalent de l'Espagnol « importante ». L'équivalence idiomatique est celle que l'on atteint en obtenant le même sens mais avec des mots différents. Dans ce cas, l'équivalent de l'Anglais « I will come to pick you up. », se réalise en Français par un ensemble de mots totalement différent : « Je viendrai te

chercher. ». L'équivalence grammaticale – syntaxique concerne l'ordre des mots dans les phrases selon les langues, la manière dont les phrases sont construites et le sens qui est exprimé. Enfin, l'équivalence expérientielle concerne le sens donné aux mots et aux phrases par les individus dans leur vie de tous les jours. Par exemple « manger des pâtes » renvoie à des expériences complètement différentes en France et en Italie. En France, cela s'utilise pour faire référence à un repas rapide et pauvre, l'équivalent lexical « mangiare la pasta » en Italie fait plutôt référence à un bon repas et concerne donc une expérience opposée. Vallerand (1989), propose un ensemble de lignes directives pour la traduction d'instruments de mesure qui sont devenues une référence dans la littérature francophone. Parmi les sept étapes de la procédure proposée, les deux premières concernent précisément le processus de traduction. L'Etape 1 concerne la préparation de versions préliminaires du questionnaire, alors que l'Etape 2 concerne leur évaluation et la préparation d'une version expérimentale (Vallerand, 1989, p.664). L'Etape 1 nécessite la participation de deux traducteurs et consiste en la mise en œuvre de la technique de la traduction inversée (back-translation) qui est la plus utilisée en recherche interculturelle (Usunier, 1998, p.51). En pratique, le premier traducteur bilingue traduit de la langue d'origine A vers une deuxième langue B que le deuxième traducteur va retraduire dans la langue A sans connaître la version initialement traduite. Cette procédure peut être répétée plusieurs fois (Brislin, 1986, p.160). Lors de ce processus, des différences peuvent apparaître entre les deux versions en langue A par exemple, soit pour des erreurs de traduction, soit pour des problèmes d'équivalence auxquels une solution satisfaisante n'a pas été trouvée. Toute différence jugée non triviale soulève un problème de traduction qui doit être résolu (Van de Vijver & Leung, 1997, p.39). Une version finale en langue B est alors discutée et préparée par le chercheur et les deux traducteurs (Usunier, 1998, p.51). La technique de la traduction inversée est très utilisée pour ses nombreux avantages. Tout d'abord, elle se base sur le travail d'au moins deux traducteurs voire quatre au mieux. Les chances que la version préliminaire soit « contaminée » par une personne déterminée sont donc faibles. Ensuite, cette technique permet de « décentrer » dans la mesure où aucune des langues utilisées n'est le « centre » de l'attention. Le chercheur compare toujours la dernière traduction inversée avec la version originale. Si un concept « survit » à la procédure de décentralisation, il est présumé être etic dans la mesure où il doit exister des mots ou des phrases pour le caractériser dans les deux langues. Si l'on ne retrouve pas le concept dans la dernière traduction inversée, l'explication est peut-être qu'il s'agit d'un emic (Brislin, 1986). Malgré ces avantages, certaines limites de cette technique ont également été soulignées. Il a été par exemple suggéré que de très bons traducteurs bilingues peuvent corriger

automatiquement des textes mal traduits et obtenir de bonnes versions à partir d'une mauvaise traduction de départ en masquant dés lors les problèmes (Bontempo, 1993, p.150; J. Harkness, 2003, p.42). De plus, cette procédure favorise les traductions littérales et aboutit souvent à un style de langage moins naturel que celui de la version d'origine (Van de Vijver & Leung, 1997, p.39). Une autre technique appelée *traduction parallèle à l'aveugle* (blind parallel translation), consiste à demander à divers traducteurs de traduire indépendamment le questionnaire d'une version A à une version B. Les différentes versions sont alors comparées et une version finale est élaborée (J. Harkness, 2003, p.38; Usunier, 1998, p.51). C'est cette dernière technique que nous avons retenue car elle conserve la plupart des avantages de la traduction inversée sans en avoir tous les défauts. Quinze traducteurs ont été impliqués dans le processus. Le tableau ci-dessous donne le détail de leurs caractéristiques.

Tableau 17 : Liste et Caractéristiques des Traducteurs

Prénom / Nationalité	Description	
Davide – Italie	Bilingue Italien – Français.	
	Diplômé en Droit en Italie, a réalisé un DEA et un Doctorat en France où il	
	travaille actuellement comme avocat. Vit en France depuis 10 ans.	
Roberta – Italie	Bilingue Italien – Français.	
	Diplômée en Economie en Italie. Travaille actuellement France où elle a passé 10	
	ans.	
Claudio – Italie	Français courant.	
	Diplômé en Economie en Italie, il réalise actuellement un doctorat en Sciences de	
	Gestion en co-tutelle France-Italie.	
L'Auteur - Italie	Bilingue Italien – Français, Anglais et Espagnol courants.	
Sandra – Etats-Unis	Italien courant.	
	Diplômée en Management aux Etats-Unis. Est d'origine Italienne.	
Vanessa – Etats-Unis	Français courant.	
	Diplômée de Management aux Etats-Unis. A vécu deux ans en France.	
Dario – Etats-Unis	Français et Italien courants.	
	Diplômé en Economie aux Etats-Unis, il a étudié plusieurs années dans un	
	collège et lycée francophone en Suisse et vécu et travaillé cinq ans en Italie.	
D. I. Eve H.	Il travaille actuellement aux Etats-Unis.	
Paul – Etats-Unis	Bilingue Anglais-Français.	
W.1 D. II.	Doctorant en Lettres, Mère Française, a vécu 5 ans en France.	
Valery – Royaume-Uni	Bilingue Anglais – Français.	
	Professeur d'Anglais dans une Université Française de Gestion. Vit en France	
I D II.	depuis environ 10 ans.	
Karen – Royaume-Uni	Citoyenne Britannique. Professeur de Gestion des Ressources Humaines au Royaume-Uni.	
Annette – Royaume-Uni	Bilingue Espagnol – Français, Anglais courant.	
Yael – R.U /Espagne	Diplômée de Management en Espagne. A vécu plus de 10 ans en France.	
	Travaille actuellement chez Mango en Espagne.	
Loly – France	Bilingue Français – Espagnol.	
Lory - France	Traductrice diplômée, enseigne l'Espagnol en Ecole de Commerce.	
Nuria – Espagne	Bilingue Français – Espagnol.	
Truita – Espagne	A vécu plus de 10 ans en France. Travaille actuellement chez Dell S.A.	
Xavier – Espagne	Bilingue Français – Espagnol.	
Zaviei – Espagne	Banquier retraité, a travaillé entre l'Espagne et la France.	
	Danquier retraite, a travaine entre i Espagne et la France.	

Nous avons commencé par traduire les items qui concernaient les valeurs culturelles. Au départ, nous avons pensé n'utiliser qu'une seule version pour l'Anglais. Les résultats des analyses liées à la première collecte de données nous ont conduit par la suite à élaborer une version en Anglais-Britannique et une version en Anglais-Américain (nous verrons les détails des analyses par la suite) pour la deuxième collecte de données. Afin d'éviter de nous répéter, nous allons illustrer uniquement la démarche de traduction concernant le deuxième questionnaire.

Etape 1. Nous sommes partis d'un ensemble d'items dont certains étaient en Anglais et d'autres en Français. Nous les avons communiqués aux traducteurs bilingues Anglais-Français en précisant les consignes suivantes. Tout d'abord, nous leur avons demandé de vérifier la formulation des items rédigés dans leur langue maternelle et en proposer éventuellement une autre qui soit la plus claire possible et qui s'adapte au mieux au vocabulaire utilisé dans leurs pays respectifs. Nous souhaitions en effet utiliser un langage le plus courant possible et qui puisse être compris de tous. Les items sélectionnés dans les échelles existantes pouvaient contenir par exemple des termes obsolètes, inadaptés à un pays particulier (tournure Américaine peu utilisée au Royaume-Uni et vice versa), ou utiliser un langage trop soutenu inadapté à certains salariés. Il leur était ensuite demandé de proposer une traduction. Au moment de la réception des versions traduites, nous avons comparé les deux versions. En cas de différences, nous avons-nous-même émis une préférence pour l'une des versions et avons soumis les deux à un troisième individu non bilingue (Karen pour le Royaume-Uni et Sandra pour les Etats-Unis) en expliquant le sens recherché et en leur demandant laquelle des deux versions permettait de mieux rendre ce sens. Au vu des réponses, une version finale était validée.

Etape 2. A ce moment de la procédure, nous disposions de versions en Français, Anglais Britannique et Anglais Américain. Nous avons hoix réalisé une traduction en Italien à partir de ces trois premières versions. Ceci nous a permis dans une certaine mesure d'harmoniser la version Italienne en partant des trois autres. En cas de doutes, nous avons sollicité simultanément les avis de Davide, Roberta et Claudio pour des tournures d'items en Italien et Sandra, Dario, Karen et Annette pour des précisions d'éléments expérientiels liés à certains termes ou tournures en Anglais Américain et Britannique. La version finale en Italien a enfin été soumise aux trois traducteurs Italiens pour une revue finale de la clarté des items.

Etape 3. Cette étape devait nous conduire à développer la version en Espagnol. Pour cela, nous ne disposions que de traducteurs bilingues Espagnol – Français ce qui ne nous a pas permis de décentraliser. L'idéal aurait été de pouvoir disposer également de traducteurs

bilingues Espagnol – Anglais, Italien – Espagnol et Italien – Anglais. Malheureusement, pour les accouplements ci-dessus, nous ne disposions que de personnes ne parlant que couramment la deuxième langue, respectivement Yael, l'auteur et Sandra. Ceci représente certainement une limite de notre procédure.

Disposant de quatre personnes, nous avons décidé de diviser le questionnaire en deux parties et de soumettre chacune à deux traducteurs. Après réception des documents, nous avons soumis chaque partie aux deux autres traducteurs pour vérification. En cas de différences, nous avons tranché pour l'une des versions. Le tableau ci-dessous, illustre des exemples d'échanges avec les traducteurs.

Tableau 18 : Exemples d'échanges avec les Traducteurs

Traducteur	Exemple d'échange
Valery – Royaume-Uni	Dear Marco
	I hope you have had a good weekend. Please find attached the translation of your questionaire. As I mentioned to you, there are differences not only between the Anglo-Saxon and French terms but also between British and American. In addition, different companies use different terms. (I have a book which gives all the various details, should you wish to borrow it any time: HR Management, An Experiential Approach by H John Bernardin and Joyce E A Russell by McGraw-Hill International Editions.) If there are any terms you are not happy about, please let me know. See you soon KR
Yael – R.U /Espagne	Question: J'ai dû changer la phrase suivante, tu peux me jeter un coup d'oeil pour la version espagnole? Merci! "Votre entreprise a mis en place de l'Actionnariat Salarié pour différentes raisons. Quelle est, à votre avis, l'Importance respective que votre entreprise accorde aux raisons suivantes?"
	"Su empresa ha implantado el accionariado asalariado por diferentes razones. ¿ Para usted, qué importancia su empresa concede a las siguientes razones de implementar el accionariado asalariado ?"
	<u>Réponse</u> : Pour la frase, je pense plutôt:
	"Su empresa ha implantado el accionariado asalariado por diferentes razones. Según usted, ¿qué importancia concede su empresa a cada una las siguientes razones respectivamente?"

5. Etape 5 : La Collecte des Données.

Le fait de devoir développer un nombre important d'instruments de mesure nous a posé le problème de la longueur du questionnaire. Nous nous retrouvions en effet avec un total de 159 items sans compter les informations descriptives, ce qui nous semblait trop long. Au-delà de 100 items en effet, un questionnaire devient lourd à administrer et s'expose davantage aux risques de biais (Roussel, 2005, p.252). Nous avons donc décidé de tester dans un premier temps les échelles sur les valeurs culturelles seules. Après avoir opéré une épuration des items non-conformes, nous avons administré le questionnaire complet. Avant d'évoquer en détail les deux collectes réalisées, il est important de revenir sur la question de l'équivalence de mesure. Dans une étude interculturelle un questionnaire est administré à des groupes d'individus de pays différents. Il est alors important de s'assurer de l'équivalence du questionnaire lui-même pour tous les groupes, mais également de l'équivalence de la collecte des données et des échantillons étudiés (B.M. Byrne & Watkins, 2003, pp.157-158).

L'Equivalence dans la Collecte des Données. En recherche interculturelle, il est souvent considéré que même si l'on dispose d'un questionnaire parfaitement équivalent entre divers pays, il existe certains éléments qui peuvent biaiser les résultats obtenus. On peut distinguer notamment des inéquivalences en termes d'attitudes vis-à-vis de la réponse aux questionnaires, dans le contexte de la collecte et dans les styles de réponse aux questionnaires (Usunier, 1998, p.119-121). Les individus de cultures différentes sont plus ou moins habitués à être sollicités pour donner leur avis, peuvent avoir plus ou moins peur de l'utilisation qui sera faite de leurs réponses ou peuvent penser ou non que les questions posées sont trop personnelles, ce qui est de nature à biaiser les réponses (B.M. Byrne & Watkins, 2003, p.158; Usunier, 1998, p.119). Plus particulièrement, il existe par exemple des questions considérées comme plus ou moins sensibles (la politique, le sexe, la religion) selon les pays. Les biais de courtoisie et d'hospitalité ont également une forte occurrence dans les pays asiatiques par exemple, où les répondants essayent de donner des réponses présumées plaire au chercheur (Adler, 1984, p.56; Lim & Firkola, 2000, p.145). Ceci a lieu souvent dans des pays du tiers monde où des occidentaux viennent faire une étude et où les répondants ont peur de donner une mauvaise image de leur pays à l'étranger (Lim & Firkola, 2000, p.145; Rosenzweig, 1994, p.33; Sekaran, 1983, p.64) et tendent alors à « embellir » leurs réponses. Il existe enfin des biais liés à l'administrateur du questionnaire. Selon les cultures, les sondés peuvent répondre avec respect, indifférence ou hostilité à des caractéristiques de l'administrateur de

l'étude comme son sexe, son origine, sa race, son statut ou sa nationalité (Adler, 1984, p.56; Cavusgil & Das, 1997, p.83). Dans le cas où l'administration d'un questionnaire se fait en face à face, il faut donc prendre soin de choisir un sondeur qui n'ait pas de caractéristiques susceptibles de fausser les résultats de l'étude comme par exemple, en recrutant des chercheurs locaux pour la réalisation d'entretiens (Lim & Firkola, 2000, p.145). Un dernier point suggéré dans la littérature concerne l'équivalence du contexte de la collecte de données. Il faut ainsi s'assurer que les individus complètent le questionnaire dans un contexte équivalent. Celui-ci comprend la présentation de la recherche et de ses objectifs, le moment et les conditions matérielles de l'administration du questionnaire ou plus généralement le contexte de l'entreprise (social, économique etc...). Dans l'ensemble, il est conseillé d'utiliser le même outil de collecte dans les différents pays pour maximiser la comparabilité des données recueillies, à condition que l'outil en question soit utilisé et accessible de manière comparable dans les différents pays étudiés (Skjak & Harkness, 2003, p.191).

Dans notre étude, nous avons opté pour une administration électronique du questionnaire. Il s'agit en effet d'un outil de collecte de données qui ne cesse de se développer pour ses nombreux avantages, dont le faible coût et la rapidité (Couper, 2000, pp.464-465; Grandcolas, Rettie, & Marusenko, 2003, p.541). Il permet également un accès immédiat à une large population quelle que soit sa position géographique, ce qui le rend particulièrement intéressant pour les études internationales (Ilieva, Baron, & Healey, 2002, p.363). Les problèmes d'équivalence spécifiques peuvent alors concerner l'habitude des salariés à utiliser l'outil Internet dans les différents pays ainsi que d'éventuelles différences de croyances quant à l'anonymat des réponses. Divers avantages et inconvénients des enquêtes par questionnaires électroniques ont été suggérés dans la littérature. Un avantage important concerne la possibilité de changer facilement l'ordre des questions : cela limite l'effet de halo (la tendance du répondant à répondre dans le même sens à des questions posées sous forme d'échelle), et l'effet de contamination (il s'agit de l'influence direct d'une question sur les suivantes ; le fait d'avoir répondu à une question peut influencer les réponses aux questions suivantes) (Evrard et al., 2003, pp.269,271; Grandcolas et al., 2003, p.542).

Les principaux inconvénients liés aux questionnaires électroniques sont les suivants. Tout d'abord, malgré le développement du Web, certains individus peuvent ne pas avoir d'adresse électronique ou ne pas la consulter régulièrement. Ceci peut introduire un biais car les répondants peuvent représenter une catégorie spécifique de la population étudiée et des personnes n'appartenant pas à la population cible peuvent répondre au questionnaire (Couper, 2000, p.467; Grandcolas et al., 2003, p.544). Un deuxième problème peut concerner

l'évaluation du taux de réponse. L'exemple typique pouvant conduire à ces deux types d'erreur concerne les cas où un questionnaire est mis à disposition sur un site web ou lorsqu'on demande aux répondants de diffuser à leur tour le questionnaire à leurs contacts.

Enfin, des conseils spécifiques aux enquêtes par questionnaires électroniques ont été proposés dans la littérature. Il a été par exemple suggéré qu'il était préférable de donner la possibilité aux répondants de faire défiler l'ensemble du questionnaire (Grandcolas et al., 2003, p.545) et d'avoir un indicateur d'avancement. Ceci permet d'éviter que les répondants abandonnent près de la fin et tend généralement à les motiver à compléter intégralement le questionnaire (Couper, Traugott, & Lamias, 2001, p.232).

L'Equivalence des Echantillons Etudiés. En recherche interculturelle, la question de l'échantillonnage concerne d'une part les cultures et d'autre part les individus. Concernant le premier point, il existe trois principales options (Van de Vijver & Leung, 1997, pp.27-29). L'échantillonnage de convenance peut être choisi à partir de différentes considérations. Le chercheur peut provenir de la culture en question, peut être en relation avec des chercheurs de certaines cultures, ou a réalisé un séjour prolongé dans un pays donné. Dans ce cas, le choix des cultures étudiées ne se base sur aucune considération théorique. La seconde option est celle de l'échantillonnage systématique qui suppose une sélection des cultures liée à des bases conceptuelles. Elles sont alors choisies pour leurs différences notoires en termes de valeurs spécifiques. La troisième option enfin, concerne l'échantillonnage aléatoire qui implique un tirage au sort d'un nombre donné de cultures. Le problème de cette dernière option est qu'elle est quasi impossible à mettre en œuvre en pratique. L'échantillonnage de convenance est le plus couramment utilisé pour la facilité de sa mise en œuvre. Il pose cependant un certain nombre de problèmes. Si par exemple, des similarités sont observées entre les échantillons étudiés, cela constitue un indice de la généralisation possible des résultats. Si par contre la comparaison des échantillons montre des différences, il est difficile d'en apporter une explication (Van de Vijver & Leung, 1997, p.29). En ce qui concerne l'échantillonnage des individus au sein de chaque culture, le tirage aléatoire n'est pas pertinent en recherche interculturelle. En effet, dans ce cas, il est difficile de savoir si l'observation éventuelle de différences entre les groupes est due à des différences culturelles ou à d'autres paramètres tels que les caractéristiques démographiques ou le niveau d'éducation. Deux types de stratégies sont alors généralement utilisés. La première consiste à constituer des échantillons assortis (matched samples). En pratique, seuls des individus conformes à un certain profil démographique sont retenus. Le cas classique concerne l'utilisation d'étudiants suivant le même cursus dans différents pays. Ils sont en effet considérés comme étant semblables en

tous points excepté pour leur nationalité. On considère alors que l'on peut attribuer les différences observées à la culture nationale (Dowling & Nagel, 1986, p.122; Hofstede, 1994a, p.5; Ronen & Shenkar, 1985, p.453; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p.163). Lorsque cette stratégie ne peut pas être mise en œuvre, l'approche du *contrôle statistique* peut être utilisée. Dans ce cas, les principales variables démographiques sont mesurées et insérées dans l'analyse lorsque les comparaisons intergroupes sont réalisées (Van de Vijver & Leung, 1997, p.31).

La difficulté de collecter des données par questionnaire surtout pour des populations de salariés de grands groupes multinationaux, ne nous a pas permis de réaliser un échantillonnage rigoureux. Ceci représente certainement une limite importante de notre étude. Nous allons maintenant décrire l'instrument utilisé, la procédure suivie et les échantillons de répondants obtenus.

1.6.1. Etude 1 : Administration des Items présumés mesurer les Valeurs des Salariés.

Matériel et Procédures.

Deux questionnaires électroniques ont été développés à partir de www.surveymonkey.com qui est une entreprise Américaine qui permet de créer et d'administrer ce type d'outils. La création se fait à partir d'une interface qui permet de sélectionner diverses chartes graphiques, d'insérer des logos en haut de la page de présentation, de créer les principaux types d'échelles de mesures utilisées en recherche, de développer des questions ouvertes ou fermées, de rendre aléatoire l'ordre d'apparition de groupes d'items et de rendre les réponses obligatoires ou facultatives. Nous avons porté un intérêt particulier à la variation de l'ordre d'apparition des questions. Pour le premier questionnaire, nous avons constitué des blocs d'items par types de réponses (c'est à dire important – pas important et d'accord pas d'accord) dans lesquels les items des différentes échelles ont été mélangés. L'ordre d'apparition des questions a également été programmé pour être aléatoire. Pour le deuxième questionnaire, nous avons tout d'abord conçu deux versions des questionnaires avec pour l'une le bloc de questions sur les valeurs venant au début et pour l'autre à la fin, c'est à dire juste avant les questions d'ordre démographique. C'est ce que l'on appelle la « Split Half Technique » (Jolibert & Jourdan, 2006, p.84). Dans un deuxième temps, nous avons essayé de limiter les effets de halo et de contamination (Evrard et al., 2003, p.271) en faisant également en sorte que les items constitutifs d'une même échelle de mesure n'apparaissent pas à la suite et soient distribués de

manière aléatoire pour les divers répondants. Nous pensons en effet que la pratique classique de faire apparaître les items par échelles de mesure, tend à améliorer artificiellement les résultats des analyses de validité et de fiabilité et à accentuer les problèmes liés à l'utilisation des items inversés. Il suffit pour s'en convaincre de compléter un questionnaire dans lequel les items sont regroupés par construit. Après deux ou trois items, on se rend compte que les questions « se ressemblent » et surtout si l'on est arrivé à un certain niveau de lassitude, on aura tendance à répondre la même chose aux items suivants sans même les lire en intégralité, dès que l'on aura découvert la ressemblance avec les items précédents. Ceci peut avoir à notre sens deux effets indésirables. Le premier est d'augmenter artificiellement les contributions factorielles des items ainsi que leur cohérence interne. Le deuxième est d'introduire de l'erreur en cas d'utilisation d'items inversés car le risque est que le répondant indique la réponse inverse de celle qu'il souhaitait manifester. On peut alors se retrouver dans le premier cas avec de bonnes fiabilités et validités apparentes qui sont en réalité des artéfacts. En effet, les seuls items ayant réellement capté de l'information sont ceux auxquels l'individu a répondu avant de se rendre compte de l'existence d'un groupe d'items similaires. Les réponses aux items suivants sont par conséquent des sortes de clones des premiers en termes d'information captée. La validité de contenu de l'échelle s'en trouve alors également limitée. Lorsque au contraire, les échelles sont « éclatées », le répondant doit réfléchir avant de répondre à chaque item. Le processus nécessite certes plus de concentration et génère certainement plus de fatigue. Cependant, nous pouvons avoir davantage confiance en la pertinence des analyses de fiabilité et de validité.

Pour revenir à notre questionnaire électronique, un lien URL est généré pour chaque version de ce dernier. Il permet de conduire les répondants vers le questionnaire à travers un courriel on en le plaçant sur une page web. Le premier questionnaire (Q1) était composé de 84 items présumés mesurer 14 sous-dimensions culturelles (voir le Tableau ci-dessous).

Tableau 19 : Items Administrés lors de la Première Collecte de Données (Version en Français)

Individualisme

Indépendence

Ind1. Je préfère être indépendant plutôt que de dépendre des autres. (Shulruf et al. 2003)

Ind2. C'est important pour moi d'agir comme une personne indépendante. (Shulruf et al. 2003)

Ind3. J'ai toujours préféré travailler dur pour moins d'argent que de dépendre financièrement de mes parents. (Shulruf et al. 2003)

Ind4. Seuls ceux qui ne dépendent que d'eux-mêmes avancent dans la vie. (Erez & Earley, 1987)

Ind5. On devrait, le plus possible, vivre sa vie en étant indépendant des autres. (Erez & Earley, 1987)

Ind6. Je préfère ne dépendre que de moi-même, plutôt que de dépendre des autres. (Singelis et al. 1995) *Intérêt*

Int1. Je ne soutiens pas une décision de groupe, si je la trouve mauvaise. (Shulruf et al. 2003

Int2. Si mon équipe de travail me ralentit, je préfère aller travailler tout seul. (Triandis et al. 1990)

Int3. La chose la plus importante dans ma vie c'est de me rendre heureux. (Triandis et al. 1990)

Int4. Le succès individuel est plus important que le succès d'équipe. (Dorfman & Howell (1988) in Clugston et al. (2000) (reversed)

Int5. Les intérêts personnels sont plus importants que les intérêts collectifs.

Int6. Les groupes de travail sont plus performants (productifs) lorsque chacun suit ses propres intérêts. (adapted from Wagner III & Moch 1986)

Collectivisme

Independence

Cind1. Travailler en groupe c'est mieux que de travailler tout seul. (Erez & Earley, 1987)

Cind2. Les parents et les enfants doivent rester ensemble le plus longtemps possible. (Singelis et al. 1995)

Cind3. Lorsque je fais partie d'un groupe de personnes, je respecte la volonté de la majorité. (Singelis et al. 1995)

Cind4. Les personnes âgées devraient vivre avec leurs enfants. (Triandis et al. 1990)

Cind5. Les enfants devraient vivre chez leurs parents jusqu'au mariage. (Triandis et al. 1990)

Cind6. J'ai toujours pu compter sur mes parents quel qu'a pu être le problème auquel j'ai été confronté. (Triandis et al. 1990)

Intérêt

Cint1. Les salariés devraient d'abord penser aux intérêts communs avant de penser à leurs objectifs personnels. (Dorfman & Howell (1988) in Clugston et al. (2000)

Cint2. Le succès de groupe (collectif) est plus important que le succès individuel (Dorfman & Howell (1988) in Clugston et al. (2000)

Cint3. Group welfare is more important than individual rewards. (Dorfman & Howell (1988) in Clugston et al. (2000)

Cint4. On devrait sacrifier son intérêt personnel au profit du groupe (de l'équipe) auquel on appartient. (Yo & Donthu, 2002)

Cint5. C'est mon devoir de prendre soin de ma famille, même si je dois faire des sacrifices pour cela. (Shulruf et al. 2003 et Singelis et al. 1995).

Cint6. Il faudrait enseigner aux enfants à mettre les devoirs (en général) avant le plaisir. (Singelis et al. 1995).

Masculinité

Prestige

Pre1. Travailler dans une entreprise qui est généralement considérée comme une entreprise prestigieuse. (Hofstede 2001)

Pre2. Pour moi, c'est important d'avoir un emploi de niveau hiérarchique élevé.

Pre3. Pour moi, c'est important de réussir professionnellement.

Pre4. Cela vaut la peine de faire des sacrifices pour réussir professionnellement.

Pre5. Cela vaut la peine de faire des sacrifices pour avoir un travail de niveau élevé.

Pre6. En général, je me considère comme quelqu'un d'ambitieux. (adapté du SVS de Schwartz)

Materialisme

Mat1. Je suis prêt à travailler davantage pour gagner plus d'argent.

Mat2. Dans le travail, le salaire est la chose la plus importante.

Mat3. Les gens donnent trop d'importance aux choses matérielles. (Richins 1987, in Bearden & Netemayer 1999)

Mat4. L'argent est la chose la plus importante à prendre en compte pour choisir un emploi. (Moschis & Churchill 1978)

Mat5. J'aime bien posséder des choses qui impressionnent les autres. (Richins & Dawson 1992)

Mat6. En général, je n'achète que les choses dont j'ai vraiment besoin. (Richins & Dawson 1992)

Compétition

Com1. En général, la compétition (concurrence) entre les employés fait plus de mal que de bien. (Hofstede 2001)

Com2. Je me considère comme un compétiteur, quelqu'un qui a l'esprit de compétition. (Shulruf et al. 2003)

Com3. J'aime bien travailler dans des situations où je suis en compétition avec d'autres personnes. (Shulruf et al. 2003)

Com4. Je pense avoir un fort esprit de compétition.

Com5. Lorsqu'on est en concurrence avec d'autres, on donne le meilleur de soi.

Com6. La concurrence nous permet de progresser, d'améliorer nos compétences.

Feminité

Qualité de Vie

Qual. Avoir suffisamment de temps libre pour votre vie de famille ou votre vie personnelle. (Hofstede 2001)

Qua2. Vivre dans un lieu qui soit agréable pour vous et pour votre famille. (Hofstede 2001)

Qua3. Avoir de bonnes conditions de travail (une bonne ventilation, un bon éclairage, un espace de travail suffisant etc...) (Hofstede 2001)

Qua4. Je préfère avoir plus de temps libre que plus d'argent.

Qua5. Les loisirs doivent avoir une place importante dans la vie.

Qua6. C'est important de prendre soin de soi.

Relations Interpersonnelles

Rel1. Travailler avec des collègues qui coopèrent bien les uns avec les autres. (Hofstede 2001)

Rel2. Au fait qu'il y ait une bonne ambiance à votre travail. (Hofstede 2001)

Rel3. Il est important de bien s'entendre avec ses collègues de travail.

Rel4. J'aime sortir avec mes collègues de travail en dehors du travail.

Rel5. C'est important d'avoir beaucoup d'amis.

Rel6. C'est important pour moi de faire la connaissance (rencontrer) de nouvelles personnes.

Distance Hiérarchique.

Inégalité

Dis1. Les personnes haut placées au niveau hiérarchique, devraient éviter de fréquenter les personnes qui travaillent à des niveaux hiérarchiques plus bas. (Yo & Donthu, 2002)

Dis2. Les personnes de niveau hiérarchique inférieur, ne devraient pas contester les décisions prises par des personnes de niveau hiérarchique supérieur. (Yo & Donthu, 2002)

Dis3. Les personnes qui ont du pouvoir devraient essayer de moins montrer qu'elles ont du pouvoir. (Erez & Earley 1987)

Dis4. Les subordonnés considèrent en général leurs supérieurs comme étant des gens d'une autre catégorie. (Erez & Earley 1987)

Dis5. Les managers devraient éviter tout rapport social avec leurs employés en dehors du travail. (Dorfman & Howell (1988) in Clugston et al. (2000)

Dis6. Les salariés ne devraient pas être en désaccord avec les décisions de la direction. (Dorfman & Howell 1988, in Clugston et al. (2000)

Décision

Ine1. Etre consulté par votre chef direct au sujet de ses décisions. (Hofstede 2001)

Ine2. Avoir une importante liberté dans la manière de réaliser votre travail. (Hofstede 2001)

Ine3. Les personnes haut placées au niveau hiérarchique ne devraient pas demander trop souvent l'avis des personnes de niveau hiérarchique inférieur. (Yo & Donthu, 2002)

Ine4. Les managers devraient prendre la plupart de leurs décisions sans consulter leurs subordonnés. (Dorfman & Howell, 1988 in Clugston et al. 2000)

Ine5. Les managers ne devraient demander l'opinion des employés que rarement. (Dorfman & Howell, 1988 in Clugston et al. 2000)

Ine6. Les managers ne devraient pas déléguer des tâches importantes aux salariés. (Dorfman & Howell, 1988 in Clugston et al. 2000)

Aversion à l'Incertitude.

Aversion à la Nouveauté

Nou1. Avoir un travail pourvu de variété et d'imprévu. (Hofstede 2001)

Nou2. Avoir une vie excitante remplie d'expériences stimulantes. (adapted from Schwartz SVS)

Nou3. Avoir une vie variée, remplie de défis, de nouveautés, de changements. (adapted from Schwartz SVS)

Nou4. Ce à quoi on est habitué est toujours mieux (préférable) que ce qui ne nous est pas familier. (Budner 1962, in Furnham 1994)

Nou5. J'aimerais un jour aller vivre à l'étranger pour un bon moment. (Budner 1962, in Furnham 1994)

Nou6. Souvent, les personnes les plus intéressantes et enrichissantes sont celles qui n'ont pas peur d'être différentes et originales. (Budner 1962, in Furnham 1994)

Aversion à l'Ambiguité

Amb1. Il est important que les consignes et les exigences de travail soient expliquées clairement et en détail pour que les salariés sachent toujours ce que l'on attend d'eux. (Budner 1962, in Furnham 1994)

Amb2. Il y a plusieurs bonnes manières de faire les choses. (O'Connor 1952, in Furnham 1994)

Amb3. Pour à peu près tout, il y a une bonne manière et une mauvaise manière de faire les choses. (Rydell & Rosen 1966, in Furnham 1994)

Amb4. J'ai toujours trouvé qu'il y avait une différence claire entre ce qui est juste (vrai) et ce qui est faux.. (Rydell & Rosen 1966, in Furnham 1994)

Amb5. Un expert qui n'est pas capable d'apporter une réponse claire et précise est certainement incompétent. (Budner 1962, in Furnham 1994)

Amb6. Un bon travail est un travail où on sait toujours clairement ce qui doit être fait et comment on doit le faire. (Budner 1962, in Furnham 1994)

Aversion au Risque

Ris1. Avoir la sécurité de l'emploi. (Hofstede 2001)

Ris2. Pouvoir travailler dans mon entreprise aussi longtemps que je le souhaite. (Hofstede 2001)

Ris3. Un salaire devrait comporter une part variable importante selon le rendement individuel.

Ris4. Ce sont ceux qui prennent de gros risques qui gagnent beaucoup.

Ris5. En général, j'aime prendre des risques.

Ris6. Si on veut réussir dans la vie, il faut savoir prendre des risques.

Aux items liés aux mesures des valeurs nous en avons ajoutés d'autres représentant certaines caractéristiques que l'on appelle souvent des variables démographiques ou contextuelles. Il s'agit de sources d'information essentielles en recherche en sciences sociales, car elles permettent au chercheur de former des groupes d'individus homogènes, d'expliquer des différences de scores, et d'établir la qualité des échantillons utilisés. En recherche interculturelle, ce type de variables doit également être soumis à une réflexion d'équivalence intergroupes (Braun & Mohler, 2003, pp.101-102). Pour cette première collecte de données, nous avons décidé de récolter les informations suivantes : l'âge, le sexe, le niveau d'études, et la situation professionnelle. Les deux premières variables ne nous ont pas semblé a priori poser des problèmes d'équivalence ce qui n'est pas le cas des deux dernières. Les systèmes éducatifs varient de manière importante d'un pays à un autre et il en est de même de tout ce qui concerne l'emploi (Braun & Mohler, 2003, p.108). Nous avons alors décidé d'adopter une démarche similaire à celle de Hofstede. Concernant le niveau d'étude, il a été demandé de mentionner le nombre total d'années d'études complétées à partir de l'école primaire. Ceci permet dans une certaine mesure d'harmoniser l'information provenant de différents pays. Concernant le type d'emploi occupé, nous avons repris la nomenclature adoptée par Hofstede (2001, p.496) qui se base davantage sur la description de chaque type d'emploi que sur l'appellation qui varie davantage d'un pays à un autre. Les deux échelles utilisées sont présentées dans le tableau 20.

Tableau 20 : Questionnaire 1 - Mesures du Niveau d'Etudes et du type d'Emploi

Niveau d'Etudes	Emploi
Combien d'années d'études avez-vous complétées	Quel genre de travail faites-vous ?
? (à partir de la première année de lycée)	
1 an et moins	- Etudiant
	- Sans travail rémunéré
	- Travail non qualifié
	- Un travail exigeant normalement une formation
11 ans et plus	générale (employé de bureau, secrétaire)
	- Un travail exigeant normalement une formation
	professionnelle (technicien, ouvrier qualifié,
	infirmièr(e))
	- Un travail exigeant normalement une formation
	professionnelle supérieure
	- Responsable d'un ou plusieurs subordonnés (cadre
	de premier niveau)
	- Responsable de plusieurs responsables (cadre
	supérieur)

Rappelons que notre objectif était d'obtenir des réponses d'individus de nationalités française, italienne, espagnole, britannique et américaine. Pour cela nous avons utilisé un ensemble varié de moyens de diffusion qui étaient censés nous permettre de toucher des populations les plus hétérogènes possibles. Le Tableau suivant liste les principaux canaux de diffusion utilisés.

Tableau 21: Questionnaire 1 – Principaux Canaux de Diffusion par Pays.

Exemples de Moyens de Diffusion Utilisés pour le Questionnaire 1				
Moyen de Diffusion Pays				
Universités (Etudiants)	France, Angleterre, Etats-Unis			
Universités (Personnel)	France, Italie			
Contacts Personnels	Tous pays			
Entreprises	Espagne, France			
Parlement Européen	France, Italie, Royaume-Uni, Espagne			
Représentations Régionales à Bruxelles France, Italie, Royaume-Uni, Espagne				

L'Echantillon Obtenu.

Les données ont été collectées entre janvier et février 2006. Dans l'ensemble nous avons évalué à environ 20 minutes le temps nécessaire pour compléter le questionnaire. Etant donné les moyens de diffusion utilisés, nous n'avons pas pu évaluer le taux de réponse. Nous avons pu collecter un total de 1342 questionnaires.

Les Valeurs Manquantes (VM). Les réponses aux questionnaires sont plus ou moins complètes car les répondants peuvent oublier ou ne pas souhaiter répondre à un ou plusieurs items. Ceci peut poser des problèmes en termes d'analyse des données. Depuis les années quatre-vingt, de nombreuses recherches ont été réalisées en statistiques pour gérer ce problème. Il s'agit d'une part de déterminer la nature des VM et ensuite de choisir

éventuellement une méthode d'imputation qui permet de remplacer les VM par des estimations. Hair et ses collègues (J. F. Hair Jr. et al., 2006) proposent pour cela une procédure en quatre étapes. La première consiste à déterminer le type de VM, c'est à dire s'il s'agit de VM qu'il est possible d'ignorer ou non. Le premier cas concerne les cas où les VM sont attendues car elles font par exemple partie du design de l'étude. Il peut s'agir des cas de questions conditionnelles après lesquelles les répondants peuvent être conduits à ne pas répondre à une ou plusieurs des questions suivantes. Les VM que l'on ne peut pas ignorer, sont celles pour lesquelles une réponse était attendue. L'étape 2 ne concerne que ce dernier type de VM, et consiste à évaluer leur ampleur et donc dans quelle mesure elles risquent d'affecter les résultats des analyses. Si la quantité de VM est faible, chacun des remèdes existants peut être appliqué. Dans le cas contraire, il est nécessaire d'en évaluer le caractère aléatoire pour choisir la technique d'imputation la plus adaptée. La question ici est évidemment de savoir ce que l'on entend par « faible ». Hair et ses collègues, estiment qu'en dessous de 10% pour un individu ou une variable, on peut considérer que les VM sont de faible ampleur (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.55). Il est ainsi conseillé de supprimer toutes les observations qui contiennent un nombre manifestement important de VM. La troisième étape consiste à évaluer le caractère aléatoire de la distribution des VM. On dit que les VM manquent de manière aléatoire (MAR – missing at random) lorsque le fait d'avoir une donnée manquante dépend d'autres caractéristiques observées, mais pas de la mesure manquante (qui aurait pu être observée). Elles sont par contre considérées comme étant distribuées de manière totalement aléatoire (MCAR – missing completely at random) lorsque les sujets ayant une donnée manquante ne peuvent pas être distingués des sujets ayant une donnée observée. Enfin, on dit que les VM ne sont pas distribuées aléatoirement (MNAR- missing not at random) lorsque le fait d'avoir une donnée manquante n'est pas aléatoire, ne peut pas être déduit des autres variables et dépend de la mesure manquante (qui aurait pu être observée). Le module de gestion des VM du logiciel SPSS (SPSS, 1997), inclut deux types de tests possibles. Le premier a comme objectif de voir si pour une variable donnée les VM sont corrélées significativement à une ou plusieurs autres variables. Dans ce cas, elles ne sont pas distribuées de manière aléatoire. Le deuxième test appelé test de Little (Little & Rubin, 1987, cités dans SPSS (1997)), est une évaluation d'ensemble du caractère aléatoire des VM. Il en analyse la distribution sur toutes les variables et la compare à la distribution attendue si celleci était aléatoire. Si la valeur p du test qui en évalue la comparaison n'est pas significative (c'est à dire > 0.05), les données peuvent être considérées MCAR (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.68). Dans ce cas, l'ensemble des techniques d'imputation est applicable. L'étape 4 concerne

justement *le choix d'une méthode d'imputation* des VM. Il s'agit du processus par lequel on estime la valeur des VM à partir des valeurs existantes (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.58). Les deux méthodes les plus utilisées récemment, semblent être maintenant la méthode EM qui se base sur des estimations par maximum de vraisemblance (si les VM sont distribuées de manière non aléatoire ou MAR), et la méthode par régression si les VM sont MCAR. Ces deux méthodes sont incluses dans le module d'analyse des VM du logiciel SPSS³⁸. Notons que la méthode d'imputation traditionnellement utilisée qui consiste à remplacer les VM par la moyenne des réponses valables, est désormais fortement déconseillée pour ses nombreux inconvénients (pour les détails, voir B. M. Byrne, 2001, p.291; J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.61; Little, 1992, pp.1230-1231).

Dans notre étude, nous avons commencé par inspecter visuellement la matrice des données et avons supprimé les observations pour lesquelles nous constations des « blancs » importants, de l'ordre de 10-15 réponses consécutives. Nous pensons en effet que dans ces cas, le questionnaire n'était pas complété avec un sérieux et une motivation suffisants et que les réponses existantes pouvaient contenir une erreur de mesure trop importante. Vingt deux cas furent ainsi supprimés. Pour l'échantillon restant de 1156 répondants, le nombre de VM était extrêmement faible, représentant moins de 1% pour chaque variable. Les tests de distribution aléatoire n'étaient donc pas nécessaires. Nous avons tout de même décidé de réaliser un test de Little qui a abouti à un Khi-deux = 6354.26 pour 6299 degrés de liberté, et un niveau de significativité de 0.31 qui indique que les VM sont MCAR. La méthode d'imputation utilisée a été celle par régression.

_

³⁸ Pour des descriptions techniques des deux méthodes, voir Hair et al. (2006, pp.58-62) et SPSS (1997, pp.41-42).(SPSS, 1997)

Le Tableau suivant donne les détails de l'échantillon obtenu.

Tableau 22 : Collecte 1 - Description de l'Echantillon

	France	Italie	Etats-Unis	Royaume-Uni	Espagne
N = 1156	655	162	132	88	119
N (%)	56.66	14.01	11.42	7.60	10.29
Sexe (%)					
Hommes	40.9	44.2	25.8	40.5	43.6
Femmes	50.1	55.8	74.2	59.5	56.4
Age					
< 20	6.2	-	6.1	10.7	-
20-24	36	8.6	55.3	44	6.4
25-29	16	19	11.4	9.5	40.9
30-34	12.1	28.8	8.3	15.5	23.6
35-39	6.5	8	0.8	1.2	9.1
40-49	10.4	15.3	11.4	7.1	11.8
50-59	9.9	15.3	3.8	9.5	5.5
> 60	2.6	4.9	3	2.4	2.7
Emploi					
Etudiants	45.6	15.4	65.2	54.8	12.9
Sans-Emploi	1.1	-	2.3	2.4	1.2
Travailleurs	53.3	84.6	32.5	42.9	85.9

Si l'on prend le sexe, l'âge et l'emploi comme variables de comparabilité des échantillons nationaux, on peut remarquer les limites suivantes signalées en caractères gras dans le tableau : (1) chez les Américains les femmes sont surreprésentées, nous n'avons pas d'explication à cela ; (2) les personnes âgées de 20 à 24 sont sous-représentées dans les échantillons Italien et Espagnol alors que les 25-29 ans sont surreprésentés chez les Espagnols : le premier déséquilibre est certainement dû au fait que nous n'avons pas diffusé de questionnaires auprès d'étudiants en Italie et en Espagne, (3) les étudiants sont d'ailleurs sous-représentés pour ces deux nationalités. Ces inéquivalences nous semblent d'une importance limitée dans la mesure où l'objet de cette première étude ne concerne pas les scores des variables latentes mais les propriétés psychométriques des instruments de mesure.

1.6.2. Etude 2 : Administration du Questionnaire Final auprès de Salariés.

Matériel et Procédures.

Le deuxième questionnaire comprenait les items des mesures des valeurs culturelles après épuration et les items présumés mesurer les autres variables de notre étude. Deux versions étaient disponibles : l'une spécialement conçue pour les salariés situés en France et une autre pour ceux travaillant dans des filiales étrangères. Dans la première version, nous avons distingué les actions détenues directement des parts de fonds communs de placement

PARTIE II : INSTRUMENTS DE MESURE ET TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE CHAPITRE 3 : CONSTRUCTION ET VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE

d'actionnariat salarié. Elle contient donc 9 items de plus que la version internationale qui ne fait pas de distinction entre actionnariat direct et indirect. En ce qui concerne les variables descriptives, nous en avons ajouté deux par rapport au premier questionnaire : il s'agit de l'ancienneté dans l'entreprise et de son nom. Les deux versions étaient composées respectivement de 113 et 104 items. Nous avons évalué à 20-25 minutes le temps nécessaire pour compléter le questionnaire. Le tableau ci-dessous illustre sa composition à l'exception des échelles sur les valeurs qui ont été présentées précédemment (version en français) :

Tableau 23 : Questionnaire Deuxième Collecte, sans les Echelles sur les Valeurs.

AS1. Etes- vous actionnaire de votre entreprise?

Si vous n'êtes pas actionnaire, répondez à cette question puis allez directement à la question N°20

1-Oui 2-Non 3-Ne sais pas

AS2. Si oui, de quelle manière êtes-vous actionnaire de votre entreprise ?

- 1- Je possède des actions de mon entreprise
- 2- Je possède des parts de fonds commun de placement composé d'actions de mon entreprise
- 3- Je possède des actions de mon entreprise et des parts de fonds commun de placement composé d'actions de mon entreprise
- 4- Je ne sais pas

ASI1. Pouvez-vous nous dire à peu près, le nombre de parts de fonds commun de placement que vous possédez?

N.B.: Seules les parts de FCP composé d'actions de votre entreprise nous intéressent.

1- Moins de 10 à 6- Plus de 500

ASD1. Si vous êtes actionnaire de votre entreprise, pouvez-vous nous dire à peu près, le nombre d'actions que vous possédez?

1- Moins de 10 à 6- Plus de 500

Asd2. Concernant les actions de votre entreprise, vous pensez posséder :

1- Très peu d'actions à 6-Enormément d'actions.

Asi2. Concernant les parts de FCP composé d'actions de votre entreprise, vous pensez posséder :

1- Très peu de parts à 6-Enormément de parts

Asd3. Possédez-vous des actions d'autres entreprises que la votre ?

1-Oui 2-Non 3-Ne sais pas

Asi3. Possédez vous des parts de FCP composé d'autres actions que celles de votre entreprise?

1-Oui 2-Non 3-Ne sais pas

Comp. Pensez-vous bien comprendre la différence entre les actions détenues dans les fonds communs de placement et les actions détenues en direct ?

1-Oui 2-Non 3-Ne sais pas

Ancd. Depuis combien de temps à peu près, possédez-vous des actions de votre entreprise ?

1- Moins d'un an à 6- Plus de 10 ans

Anci. Depuis combien de temps à peu près, possédez-vous des parts de FCP composé d'actions de votre entreprise ?

1- Moins d'un an à 6- Plus de 10 ans

Sal. Pouvez-vous nous dire quel est à peu près votre salaire mensuel moyen?

1- Moins de 1000€ à 6-Plus de 5000€

Vald. Quelle est à peu près la Valeur en EUROS, des Actions de votre entreprise que vous possédez ?

1- Moins de 100€ à 6- Plus de 30000€

Vali. Quelle est à peu près la Valeur en EUROS, de vos parts de FCP composées d'actions de votre entreprise?

1- Moins de 100€ à 6- Plus de 30000€

ΔVald. Depuis que vous possédez des actions de votre entreprise leur valeur a :

1- Baissé fortement à 5- Augmenté Fortement

ΔVali. Depuis que vous possédez des parts de FCP composé d'actions de votre entreprise leur valeur a :

1- Baissé fortement à 5- Augmenté Fortement

L'Implication Philosophique des Salariés vis-à-vis de l'AS

PARTIE II : INSTRUMENTS DE MESURE ET TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

CHAPITRE 3: CONSTRUCTION ET VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE

« Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec les affirmations suivantes :

Pour moi l'Actionnariat Salarié c'est... » 1- tout à fait d'accord à 5-pas du tout d'accord

- IPS 1. Un élément de ma rémunération
- IPS 2. Un moyen de se constituer une épargne
- IPS 3. Un moyen de bénéficier des profits de mon entreprise
- IPS 4. Un moyen de participer aux décisions qui affectent mon travail
- IPS 5. Un moyen de participer aux décisions qui affectent mon entreprise dans son ensemble
- IPS 6. Un moyen pour l'entreprise, de donner plus de considération à ses salariés
- IPS 7. Un élément important de la culture de mon entreprise

L'Evaluation de l'Information Reçue sur l'Actionnariat Salarié.

Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec les affirmations suivantes : 1- tout à fait d'accord à 5-pas du tout d'accord

- Inf1. L'information que je reçois concernant mon droit de vote en tant qu'actionnaire est claire et facile à comprendre
- Inf2. En général, je ne lis pas les documents que l'entreprise m'envoie concernant mes actions
- Inf3. Les papiers que je reçois concernant mes actions, sont trop compliqués, je ne les comprends pas entièrement
- Inf4. Je n'ai jamais compris comment fonctionnait le vote des salariés actionnaires
- Inf5. Je ne comprends pas grand chose à tout ce qui concerne les offres d'actions que me fait l'entreprise

La Propension des Salariés à Investir en Actions de leur Entreprise.

Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec les affirmations suivantes : 1- tout à fait d'accord à 5-pas du tout d'accord

- Pf1. En général je préfère investir mes primes d'intéressement et de participation en actions ou parts de mon entreprise
- Pf3. Lorsque je reçois un dividende, je préfère l'investir en actions de mon entreprise plutôt que de toucher l'argent
- Pf4. Lorsqu'il y a une offre d'actions dans l'entreprise, le plus souvent je participe
- Pf5. Lorsque c'est possible, j'investis de l'argent en actions de mon entreprise
- Pf6. En général, je vends les actions de mon entreprise dès que possible.
- Pf7. Lors de la prochaine offre, j'achèterai certainement des actions de mon entreprise

L'Implication Philosophique des Dirigeants vis-à-vis de l'Actionnariat, telle que perçue par les Salariés.

Votre entreprise a mis en place de l'Actionnariat Salarié pour différentes raisons.

Quelle est, à votre avis, l'Importance respective que votre entreprise accorde aux raisons suivantes ? 1-pas du tout important à 5-très important

- IPD1. parce que c'est un élément de rémunération où les charges et impôts sont faibles.
- IPD 2. parce que ça lui permet de collecter des fonds pour financer son activité et son développement
- IPD 3. pour motiver ses salariés
- IPD 4. pour protéger l'entreprise contre les tentatives de rachat par un concurrent (tentatives d'OPA). (inversé)
- IPD 5. pour fédérer les salariés autour d'un objectif commun
- IPD 6. pour que les salariés s'intéressent davantage aux résultats de l'entreprise
- IPD 7. parce que l'actionnariat salarié fait partie de la culture de mon entreprise

La Participation Perçue à la Prise de Décision liée à l'Actionnariat Salarié.

Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec les affirmations suivantes :

1- tout à fait d'accord à 5-pas du tout d'accord

Par1. Grâce à l'Actionnariat Salarié, le personnel peut participer à la protection de l'entreprise en cas de tentative de rachat par un concurrent (OPA)

Par2. Dans les entreprises où les salariés sont actionnaires, la direction tient davantage compte des intérêts des salariés

Par3. Grâce à l'Actionnariat Salarié, le personnel est mieux représenté dans les organes de décision de l'entreprise

Par4. L'Actionnariat Salarié n'offre aucun droit aux salariés dans la prise de décision de l'entreprise

Par5. Le vote des salariés actionnaires n'a aucune influence sur les décisions qui seront prises (score inversé)

Par6. Les salariés détiennent trop peu d'actions pour avoir une quelconque influence dans les décisions de l'entreprise (score inversé)

PARTIE II : INSTRUMENTS DE MESURE ET TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE CHAPITRE 3 : CONSTRUCTION ET VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE

La Motivation au Travail.

Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes : 1- tout à fait d'accord à 5-pas du tout d'accord

Mot1. Pour des raisons qui me sont personnelles, je ne donne plus le meilleur de moi-même dans mon travail

Mot2. Pour les mois à venir, compte tenu de mes motivations, j'ai l'intention de travailler très dur

Mot3. Si j'avais la possibilité de changer d'emploi, je lui consacrerais davantage d'efforts par rapport à ce que je fournis actuellement dans mon travail

Mot4. Le nombre de tâches pour lesquelles j'ai envie de me dépenser beaucoup a diminué au fil du temps

Mot5. Depuis que vous occupez ce poste, (quand vous réfléchissez à tous les changements que vous avez connus), avez-vous le sentiment que le niveau d'intensité de vos efforts a : (1-beaucoup diminué à 5-beaucoup augmenté).

L'Implication Affective

Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes :

1- tout à fait d'accord à 5-pas du tout d'accord

Imp1. Je serais très heureux de rester dans cette entreprise jusqu'à la fin de ma carrière

Imp2. Je considère vraiment les problèmes de cette entreprise comme si c'était les miens

Imp3. Je ne me sens pas comme un « membre de la famille » dans cette entreprise

Imp4. Je ne me sens pas attaché de manière affective à cette entreprise

Imp5. Cette entreprise représente beaucoup pour moi

Imp6. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance pour mon entreprise

La Satisfaction au Travail

Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes :

1- tout à fait d'accord à 5-pas du tout d'accord

Sat1. J'aime mon travail.

Sat2. Le plus souvent, je suis enthousiaste de mon travail

Sat3. Je m'ennuie souvent au travail

Sat4. Je ne suis pas satisfait de mon emploi actuel

L'Intention de Quitter l'Entreprise

Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes :

1- tout à fait d'accord à 5-pas du tout d'accord

Qu1. Je pense souvent à quitter ce travail

Qu2. Si l'on m'offrait un emploi similaire dans une autre entreprise je l'accepterais

Qu3. Je vais certainement rechercher un nouvel emploi d'ici à l'année prochaine

Variables Démographiques

Sex- Etes-Vous:

1- un homme 2- une femme

Age- Quel âge avez-vous?

1- Moins de 20 ans à 8- 60 ans ou plus

Etu- Combien d'années d'études Universitaires avez-vous complété?

1- Un an et Moins à 11- 11 ans et Plus.

Hié- Quel genre de travail faites-vous?

- 1- Un travail non qualifié
- 2- Un travail exigeant normalement une formation générale (employé de bureau, secrétaire)
- 3- Un travail exigeant normalement une formation professionnelle (technicien, ouvrier qualifié, infirmièr(e)...)
- 4- Un travail exigeant normalement une formation professionnelle supérieure
- 5- Responsable d'un ou plusieurs subordonnés (cadre de premier niveau)
- 6- Responsable de plusieurs responsables (cadre supérieur)

Fonc- Dans quelle fonction travaillez-vous?

- 1- Service Achats
- 2- Commercial, Marketing, Communication
- 3- Finance
- 4- Comptabilité
- 5- Gestion des Ressources Humaines
- 6- Informatique, Systèmes d'Information
- 7- Autre

Nat- Quelle est votre nationalité ? (question ouverte)

Anc- Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise?

1- Moins d'un an à 6- Plus de 10 ans.

Ent- Veuillez indiquer le Nom de votre Entreprise: (question ouverte)

Pour la diffusion, nous avons fait appel à notre réseau de connaissances et avons également démarché la quasi-totalité des groupes du CAC 40. En ce qui concerne le premier, il a été constitué de deux sources principales. Tout d'abord, rappelons que nous avons décidé très tôt de nous rendre autant que possible à des conférences professionnelles et académiques sur les thèmes de la participation et de l'actionnariat salarié. Nous avons d'ailleurs organisé une journée d'échanges entre praticiens et chercheurs en collaboration avec la FAS.³⁹ Ceci nous a évidemment permis de faire la connaissance d'un nombre important de praticiens et de chercheurs de la discipline. Nous avions également fait la connaissance de nombreux responsables AS de grands groupes lors de notre étude qualitative. Nous avons enfin démarché également une trentaine de groupes du CAC 40 pour leur proposer de participer à notre étude. Il est intéressant de résumer rapidement les principales difficultés rencontrées. Tout d'abord, il faut être conscient du fait que ce genre d'entreprises sont très sollicitées pour des enquêtes et il est donc déjà très difficile de retenir leur attention. Nous essayions de joindre le responsable de l'AS en général et lorsque celui-ci était intéressé par l'étude proposée, il nous est arrivé que des blocages viennent de la Direction des Ressources Humaines ou des Services Communication, qui estimaient que le personnel avait déjà été suffisamment sollicité. Dans certains cas, il n'était pas question d'interroger le personnel sur le thème de l'AS car la situation boursière du titre était jugée mauvaise. Enfin, un dernier cas typique était celui de diverses situations comme les rumeurs de fusions, délocalisations et autres plans sociaux dont parlent les media ou des affaires qui peuvent concerner les dirigeants et qui font qu'on estime que ce n'est pas le moment de solliciter le personnel.

L'Echantillon Obtenu.

Dans l'ensemble, nous avons obtenu un total de 1585 questionnaires. Soixante huit ont été supprimés pour excès de valeurs manquantes après inspection de la matrice des données. Notons que nous avions précisé à nos interlocuteurs que nous étions intéressé par les salariés

³⁹ Janvier 2006 « De la PME à la Multinationale : développer l'Actionnariat des Salariés dans l'Entreprise ? » Journée de rencontre entre chercheurs et praticiens, organisée en collaboration de la FAS à l'Université Montpellier II.

de nationalités française, italienne, espagnole, britannique et américaine. Cependant, à cause de l'importante difficulté de collecter de telles données, nous n'avons pas pu être très directifs avec nos interlocuteurs des entreprises qui ont eux-mêmes décidé de la diffusion de notre questionnaire. L'échantillon obtenu s'est donc avéré être plutôt différent de ce que nous avions prévu. Tout d'abord, nous avons obtenu un faible nombre pour les trois dernières nationalités ci-dessus. Concernant les britanniques et les américains, il semblerait que ceci soit dû en partie aux restrictions en vigueur dans ces pays concernant l'accès au Web sur les lieux de travail, qui semblent être particulièrement contraignantes par rapport à d'autres pays. Les salariés ne pouvaient donc tout simplement pas se connecter au questionnaire. Nous avons également obtenu des réponses provenant de pays qui n'étaient pas prévus. Le Tableau 24 donne les détails de l'échantillon obtenu.

Le groupe le plus remarquable concerne certainement celui des mexicains avec un effectif de 152 individus. Dans l'ensemble, la distribution par nationalités de notre échantillon est problématique car nous ne pourrons tester l'équivalence de mesure que pour trois groupes (ceux dont l'effectif est supérieur à 100) et ne pourrons donc pas réaliser de comparaisons rigoureuses par pays pour les autres groupes. En effet, bien que l'on retrouve dans la littérature des AFC réalisées sur des échantillons inférieurs à 100 individus, il est généralement conseillé, comme pour l'AFE, de disposer d'au moins 100 voire 150 observations, et un ratio observations/variables analysées de 5 pour les moins conservateurs (Vandenberghe, Stinglhamber, Bentein, & Delhaise, 2001, p.333) ou de 10 à 15 pour les plus exigeants (Anderson & Gerbing, 1988, p.415).

Concernant les autres caractéristiques de l'échantillon, nous pouvons voir qu'il est constitué majoritairement d'hommes (83.4%), âgés surtout de plus de 40 ans, que les niveaux d'études sont assez hétérogènes, les niveaux de qualification plutôt élevés, et la représentation par fonctions assez bien distribuée. L'analyse de la comparabilité des groupes nationaux sur ces caractéristiques, montre que les âges sont équivalents, avec les Mexicains qui sont un peu plus jeunes. Pour le niveau d'études, les Espagnols et les Mexicains ont des niveaux supérieurs aux autres et les groupe d'Américains et de Mexicains se composent d' un faible nombre d'individus ayant complété moins de deux années d'études supérieures. Les niveaux hiérarchiques sont très comparables dans l'ensemble, de même que les distributions par fonctions, avec le service administratif surreprésenté pour les Français, les Belges et les Asiatiques par rapport aux autres groupes. Une dernière information qui n'est pas reportée dans le tableau 24, concerne les entreprises qui emploient les salariés. Le groupe Crédit Agricole – LCL est largement surreprésenté avec 70.6% du total des répondants, suivi de

Schneider Electric avec 15.5%, France Télécom avec 4.2%, Lafarge avec 2.7%, et enfin Thalès avec 1.4% du total des répondants. Les 4.7% restants se répartissent entre divers autres entreprises.

Les Valeurs Manquantes. La première étape a consisté à distinguer les VM « ignorables », c'est à dire celles pour lesquelles aucune réponse n'était attendue, des VM réelles, c'est à dire celles qui manquaient alors qu'une réponse était attendue. Une première distinction concerne les salariés qui se sont déclarés actionnaires de ceux qui se sont déclarés non actionnaires. Les deuxièmes étaient en effet invités à passer directement à la question n°20 (ou la n°12 pour la version internationale). Nous avons donc dans un premier temps sélectionné seulement les salariés actionnaires. Etant donné que pour les français, certaines questions concernaient tantôt les actions tantôt les parts de FCPE, il était attendu que les salariés ne répondent pas tantôt aux premières et tantôt aux deuxièmes. Ces variables n'ont donc pas été intégrées dans l'analyse. Nous avons ensuite observé les pourcentages de VM par variable. Dans l'ensemble, ils se sont avérés très faibles, de l'ordre de 1 à 2 pourcent. Deux variables avaient cependant des pourcentages de VM importants. Il s'agit de ASi3- « Possédez vous des parts de FCP composé d'autres actions que celles de votre entreprise? » (24.8% de VM) et de Comp- « Pensez-vous bien comprendre la différence entre les actions détenues dans les fonds communs de placement et les actions détenues en direct? » (23.8% de VM).

Il nous est difficile de trouver une explication à ces taux importants de VM. Les questions étaient peut-être formulées d'une manière trop confuse. Un constat intéressant concerne la différence entre le taux de VM entre les variables Asd3- « Possédez-vous des actions d'autres entreprises que la votre ? » (2.3%) et Asi3- «Possédez-vous des parts de FCP composé d'autres actions que celles de votre entreprise? » (24.8%). La différence ne tient manifestement pas à la compréhension de la question. Une première explication est que les salariés ayant des actions sont plus nombreux que ceux qui possèdent des parts de FCP; les premiers n'ayant pas répondu à Asi3, cela expliquerait le nombre important de VM. Cette hypothèse est réfutée par les résultats à la question As2-« Si vous êtes actionnaire de votre entreprise, de quelle manière êtes-vous actionnaire ? » qui sont distribués comme suit : « je possède des actions » (26.9% du total), « je possède des parts de FCPE » (22.3%), « je possède des actions et des parts » (48.5%). La deuxième explication possible est que les salariés ont des difficultés à distinguer les actions des parts de FCPE. Ici encore, l'hypothèse est réfutée par les résultats à la question Comp-« Pensez-vous bien comprendre la différence entre les actions détenues dans les fonds communs de placement et les actions détenues en direct? », pour laquelle les réponses ont été « oui » pour 88.5% des répondants, « non » pour

9% et « ne sais pas » pour 2.5%. La dernière explication peut concerner une certaine lassitude des répondants. Afin d'envisager une méthode d'imputation des VM pour les variables Asi3 et Comp, nous en avons analysé le caractère aléatoire de la distribution. Pour cela, nous avons comparé les observations avec et sans VM pour chacune des trois variables ci-dessus et avons ensuite comparé les deux groupes pour identifier des différences significatives sur les autres variables (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.67). Le module d'analyse des VM de SPSS, offre ce type d'analyse. Le coefficient t de Student indique si la moyenne d'une variable donnée est significativement différente pour les deux groupes (VM ou pas) sur une autres variable donnée. Les valeurs de t > 2 indiquent une différence significative entre les deux groupes et donc une relation significative entre le fait de n'avoir pas répondu à une question et la réponse à une autre. Concernant les 3 variables analysées, les résultats ont montré des t > 2 pour une grande partie des autres variables, ce qui suggère que les VM correspondantes ne sont pas distribuées de manière aléatoire. Pour les deux variables Asi3 et Comp, les coefficients t les plus importants concernent les variables Ips2- « Pour moi l'Actionnariat Salarié c'est... Un moyen de se constituer une épargne. » (Valeurs de t respectivement de 9.1 et 9.3), Pf1-« En général je préfère investir mes primes d'intéressement et de participation en actions ou parts de mon entreprise. » (t = 15.1 et 15.7) et Ipd1-« Quelle est, à votre avis, l'Importance respective que votre entreprise accorde aux raisons suivantes? Parce que c'est un élément de rémunération où les charges et impôts sont faibles. » (t = 11 et 11.7). Encore une fois, nous n'avons pas d'explication pour ces résultats. Enfin, nous avons réalisé un test de Little qui a confirmé le caractère non aléatoire des VM pour les trois variables étudiées (Khi-deux = 19398.201, DDL = 17829, p < 0.001^{40}). Nous avons donc utilisé l'approche EM d'imputation des VM pour les variables Asi3 et Comp (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.58). La même technique a été utilisée pour les autres variables, même si la méthode par régression aurait été préférée. La deuxième étape de l'analyse des VM a concerné le groupe des salariés qui se sont déclarés non actionnaires. Dans ce cas, parmi les variables pour lesquelles une réponse était attendue, les taux de VM étaient très faibles, allant de 0 à 3%. Pour les variables auxquelles ils étaient invités à ne pas répondre, les taux de VM ne sont pas très élevés, de l'ordre de 70% pour une majorité de variables. Ceci montre que les répondants n'ont pas toujours compris les consignes pour compléter le questionnaire. Etant donné les faibles taux de VM pour les

-

⁴⁰ Le niveau de significativité indiqué par le logiciel SPSS est de 0.000 qui est en fait un arrondi d'un chiffre très faible et en aucun cas on zéro. Par souci de consistance mathématique, il est conseillé d'indiquer une valeur de p < à 0.001 (Thompson, 2004, p.145).

Partie II : instruments de mesure et tests des hypotheses de recherche Chapitre $\bf 3$: construction et validation des instruments de mesure

variables pour lesquelles une réponse était attendue, il n'était pas nécessaire de tester le caractère aléatoire, et toutes les méthodes d'imputation étaient possibles (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.55). Par soucis de consistance, nous avons décidé d'utiliser également la méthode d'imputation EM.

Tableau 24 : Collecte 2 - Description de l'Echantillon

	France	Italie	USA	UK	Espagne	Belgique	Mexique	Asie ⁴¹	Autres	Total
N = 1517	1032	117	30	50	45	39	152	55	56	1517
N (%)	65	7.4	1.9	3.2	2.8	2.5	9.6	3.5	3.5	100
Sexe (%)										
Hommes	90	79.3	76.7	76	78.6	64.1	71	45.1	-	83.4
Femmes	8.2	20.7	23.3	22	21.4	35.9	27.6	54.9	-	15.2
Age (%)										
20-24	0.1	1.7	-	2	-	-	1.4	-	-	0.5
25-29	1.6	3.4	3.3	4	-	7.7	13.1	7.8	-	3.7
30-34	2.7	9.5	10	12	2.4	10.3	29.7	17.6	-	7.6
35-39	3.1	16.4	20	18	11.9	15.4	21.4	25.5	-	8.9
40-49	9.3	43.1	40	34	14.3	30.8	22.1	41.2	-	17.3
50-59	66.8	19	23.3	24	38.1	33.3	11.1	7.8	-	50
> 60	14.4	6.9	3.3	4	33.3	2.6	0.7	-	-	11.3
Etudes										
≤ 1	37.2	39.7	3.3	30	16.7	20.5	7.6	23.5	-	31.2
2	12.3	8.6	3.3	-	7.1	17.9	1.4	5.9	-	9.8
3	5.7	4.3	27.7	20	11.9	12.8	2.1	13.7	-	6.9
4	7.5	6.9	36.7	22	9.5	15.4	13.1	9.8	-	10.5
5	16.5	15.5	6.7	4	23.8	17.9	37.9	11.8	-	18.1
≥ 6	11.1	6.9	23.3	10	26.2	10.3	35.9	29.6	-	14.5
Emploi										
NQ	1.3	2.6	_	_	2.4	-	2.1	2	-	1.5
FG	3.8	21.6	_	12	4.8	15.4	7.6	19.6	-	6.7
FP	15.8	7.8	3.3	8	11.9	2.6	7.6	3.9	_	12.6
FPS	23.2	22.4	43.3	40	35.7	35.9	63.4	33.3	_	29.4
CP	34	24.1	30	24	31	23.1	14.5	31.4	_	30.4
CS	19.7	21.6	23.3	16	14.3	23.1	2.8	9.8	_	17.7
Fonction	-,,,									-,,,
ADM	11.6	7.8	_	2	4.8	12.8	5.5	19.6	_	10.2
ACH	1.9	2.6	_	6	4.8	-	2.8	-	_	2
COMM	22	25	13.3	6	21.4	15.4	19.3	3.9	_	19.9
MARK	3.2	12.1	26.7	-	-	-	5.5	11.8	_	5.1
FIN	17.5	12.1	13.3	22	11.9	15.4	10.3	25.5	_	16.4
COMPT	1.4	5.2	10	4	2.4	7.7	2.1	2	_	2.2
GRH	7.6	6	13.3	14	7.1	15.4	9.7	5.9	_	8.6
INF	10	2.6	-	20	4.8	12.8	6.2	11.8	-	9
AUTRE	23	26.7	23.3	26	42.9	20.5	37.9	19.6	_	25

 $^{^{\}rm 41}$ Nous avons regroupé dans « Asie » des ressortissants de Chine, Inde, Japon, Thaïlande et Hong Kong.

Section 2. La Validation des Instruments de Mesure.

1. Etape 6 : L'Evaluation des Propriétés Psychométriques des Items.

L'objectif de cette étape est d'évaluer dans quelle mesure les items utilisés sont de bons indicateurs des concepts qu'ils sont censés mesurer. Pour cela, il est généralement conseillé de réaliser une analyse factorielle exploratoire pour vérifier que les items se « regroupent » bien de la manière prévue, et de calculer le coefficient alpha de Cronbach qui évalue la fiabilité de chaque échelle (Churchill, 1979, pp.68-69; De Vellis, 2003, p.94; Hinkin, 1995, pp.973-974). Après avoir rappelé les principes généraux de l'évaluation des items, nous présenterons les résultats des analyses réalisées.

L'analyse factorielle est le nom générique donné à un ensemble de méthodes statistiques multivariées dont le principal objectif est de définir la structure sous jacente d'une matrice de données (De Vellis, 2003, p.103; J.F. Hair Jr. et al., 1998, p.366). En pratique, l'AFE permet d'identifier des groupes d'items qui co-varient les uns avec les autres et qui semblent représenter des variables latentes pertinentes (De Vellis, 2003, p.104). Autrement dit, l'AFE consiste à explorer la relation entre des variables mesurées, afin de déterminer si ces relations peuvent être résumées par un nombre moins important de construits latents (Thompson, 2004, p.10). Lorsque l'on utilise des échelles de mesure dont la validité et la fiabilité ont déjà été démontrées dans des études précédentes, l'AFE permet de voir si l'on retrouve, pour l'échantillon étudié, la même structure factorielle que dans les études passées. Dans le cadre du développement de nouveaux instruments, l'AFE permet de voir si les items indiquent bien, dans l'esprit des répondants, les concepts suggérés (Nunnally & Bernstein, 1994, p.447). La réalisation d'une AFE implique divers types de décisions pour lesquelles diverses options sont possibles.

La Taille de l'Echantillon Nécessaire.

Selon Hair et ses collègues, le nombre minimal d'observations pour la réalisation d'une AFE est de 50 mais il est préférable de se baser sur 100 répondants au moins. De plus, la taille d'échantillon minimale est fonction du nombre d'items soumis à l'AFE. Il est alors conseillé

de disposer d'au moins cinq observations par items avec un ratio de 10 pour une étant préférable (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.112).

La Méthode d'Extraction Utilisée.

La méthode d'extraction la plus utilisée est l'analyse en composantes principales. Il s'agit de combinaisons linéaires des items considérés comme ayant une parfaite fiabilité (Thompson, 2004, p.36). L'Analyse en Facteurs Communs est une autre approche possible. Cependant, à la différence de l'ACP, les facteurs obtenus représentent des variables hypothétiques. Un facteur commun, est un construit imaginaire qui est censé être la cause des réponses aux items (De Vellis, 2003, p.128). Les facteurs déterminent la cause des réponses réalisées, alors que les composantes sont définies par la manière dont les individus ont répondu aux items et sont donc une conséquence des réponses (De Vellis, 2003, p.128). En théorie, lorsqu'on cherche à déterminer le concept sous-jacent à un ensemble d'items, comme dans notre cas, l'analyse en facteurs communs devrait être adoptée. En fait, les différences de calcul entre les deux techniques sont mineures. Dans l'ACP, la diagonale de la matrice des corrélations est composée de 1 (s'il n'y a pas d'erreur, la corrélation de chaque variable mesurée avec ellemême est de 1), alors que l'analyse factorielle en axes principaux utilise les coefficients de communalité dans la diagonale de la matrice des corrélations. C'est pourquoi ces deux techniques d'extraction sont utilisées en pratique de manière interchangeable avec tout de même une utilisation plus importante de l'ACP. Hair et ses collègues, semblent d'ailleurs préférer cette méthode d'extraction (J.F. Hair Jr. et al., 1998, p.376).

L'Adéquation des Données à la Réalisation d'une AFE.

Avant de réaliser l'analyse, il est important de s'assurer que les données sont bien adaptées à la réalisation d'une AFE. Il s'agit essentiellement de vérifier que la matrice des données comporte suffisamment de corrélations pour justifier la réalisation d'une analyse factorielle. Plusieurs critères peuvent être vérifiés.

La Matrice des corrélations Anti-Image représente la valeur négative des corrélations partielles. Des corrélations anti-image importantes indiquent que la matrice des données n'est peut-être pas adaptée à l'AFE.

Le Test de Sphéricité de Bartlett examine la matrice des corrélations dans son intégralité et fournit la probabilité de l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations sont de zéro.

Selon Nunnally et Bernstein cependant, ce test n'est pas suffisamment fiable. Il suffirait de quelques faibles corrélations pour que l'hypothèse nulle soit rejetée (1994, p.469).

La "Measure of Sampling Adequacy" (MSA), est un autre indicateur du degré d'inter corrélation entre les variables. L'indice va de 0 à 1, avec 1 indiquant que chaque variable est parfaitement prédite, sans erreur, par les autres variables. Cette mesure s'interprète généralement de la manière suivante :

Tableau 25: Interprétation des MSA

> 0.9, parfait
> 0.8, acceptable
> 0.7, moyen
> 0.6, médiocre
> 0.5, faible
< 0.5, inacceptable

Ce test doit d'abord être réalisé pour chaque variable et celles dont l'indice est < à 0.5 doivent être supprimées. Il faut ensuite refaire le test avec l'ensemble des variables (J.F. Hair Jr. et al., 1998, p.374).

L'Extraction des Facteurs.

L'objectif du développement d'une échelle de mesure, est de générer un nombre d'items plus important par rapport au nombre souhaité pour l'échelle finale. Les items ne contribuant pas aux principaux facteurs sont alors éliminés. On ne retient donc que les items qui sont fortement reliés à un faible nombre de facteurs. Pour cela, des critères subjectifs sont souvent utilisés. Il n'existe en effet pas de base quantitative exacte pour déterminer le nombre de facteurs à extraire. Ces critères sont souvent basés sur la part de variance de chaque item qu'un facteur permet d'expliquer. Il s'agit surtout des critères de l' « eigenvalue » (valeurs propres) et du « scree test » (test de l'éboulis) (De Vellis, 2003, p.113).

La règle des valeurs propres > 1, ou la règle de Kaiser-Guttman (Nunnally & Bernstein, 1994, p.482)

Une valeur propre représente la quantité d'information capturée par un facteur. Il s'agit de la part d'information représentée par rapport à l'ensemble des items. En divisant l'eigenvalue d'un facteur par le nombre de variables mesurées, on obtient la part d'information totale

expliquée par ce facteur (Thompson, 2004, p.21). En conséquence, un facteur qui aurait une valeur propre inférieure à 1 représenterait moins d'information qu'un simple item. Etant donné l'objectif de l'AFE, il est logique de s'attendre à ce qu'un facteur ait une valeur propre supérieure à 1 (De Vellis, 2003, p.114; J.F. Hair Jr. et al., 1998, p.377; Thompson, 2004, p.32). Il s'agit de la règle la plus souvent utilisée pour déterminer le nombre de facteurs à extraire. La limite de cette règle est que plus il y a d'items analysés, plus il sera « facile » pour un facteur d'avoir une valeur propre > 1 (Nunnally & Bernstein, 1994, 482).

Le « Scree Test ».

Le « test de l'éboulis », se base également sur les valeurs propres des facteurs mais dans une perspective relative et non absolue. Etant donné que chaque facteur est extrait d'une matrice qui est le résidu de l'extraction précédente, la quantité d'information contenue dans les facteurs successifs décroît. Lorsque, entre deux facteurs, la décroissance en termes d'information devient faible ou nulle, on peut estimer que le dernier facteur ne contient pas suffisamment d'information pour être retenu (De Vellis, 2003, p.115; Thompson, 2004, p.33).

Le Critère du Pourcentage de Variance.

Il s'agit d'une approche par laquelle on observe les pourcentages cumulés de la variance extraite par les facteurs successifs. L'objectif est de s'assurer qu'un facteur explique une quantité significative de variance. En général, il est conseillé d'arrêter l'extraction lorsque 60 % de la variance expliquée a été extraite (J.F. Hair Jr. et al., 1998, p.378). Cependant, il semblerait que dans la littérature des solutions factorielles soient adoptées avec des niveaux de variance expliquée nettement plus faibles que 60%. Dans une étude comparative interculturelle sur le concept de matérialisme, Ger & Belk, ont par exemple retenu une solution factorielle expliquant 28% de la variance de l'ensemble des données, et 26 à 39% pour les analyses réalisées pays par pays (Ger & Belk, 1996, p.64). Nunnally et Bernstein, estiment enfin que le critère de la proportion de variance expliquée n'est pas pertinent dans la détermination du nombre de facteurs à extraire (1994, p.483).

En conclusion il est important de souligner qu'il n'existe pas de méthode précise pour estimer le nombre de facteurs à extraire. Si l'on en extrait trop, la structure factorielle après rotation se trouve être diluée ce qui rend l'interprétation difficile. L'ajout d'un facteur supplémentaire augmente la variance totale expliquée mais baisse les coefficients structurels. Au contraire, en

retenant trop peu de facteurs, on prend le risque d'occulter une partie importante des données (Nunnally & Bernstein, 1994, p.484).

La Rotation des Facteurs.

La rotation des facteurs consiste à déplacer les axes factoriels qui mesurent l'emplacement des variables mesurées dans l'espace factoriel, de manière à ce que la nature des construits sous jacents apparaisse plus clairement (Thompson, 2004, p.38). Afin de pouvoir interpréter les facteurs, il est généralement nécessaire de réaliser une rotation. Celle-ci permet d'identifier des groupes de variables étant fortement liés les uns aux autres. La rotation fait en sorte que chaque item ne soit fortement lié qu'à un seul facteur. Ceci est réalisé par une redistribution de la variance des premiers facteurs extraits aux facteurs successifs, afin d'aboutir à une structure factorielle plus simple (J.F. Hair Jr. et al., 1998, p.380). Notons que la rotation ne modifie pas les coefficients de communalité ni la variance reproduite par les facteurs. (Thompson, 2004, p.40). Lorsque les axes sont maintenus à 90 degrés, on parle de rotation orthogonale. Lorsque les axes ne sont pas contraints à être indépendants, on parle de rotation oblique.

Rotation Orthogonale vs. Oblique

Lors de la première extraction de facteurs, les axes sont orthogonaux et donc non corrélés. Lorsqu'une rotation orthogonale est réalisée, les axes restent non corrélés. La méthode de rotation la plus largement utilisée est la Varimax. L'objectif de la «structure simple » est que chaque item ne soit lié qu'à un seul facteur. Si les variables latentes sont liées entre elles, mais que l'on force les facteurs devant les représenter à être indépendants, il est impossible d'atteindre le but fixé. Si au contraire, on permet aux items d'être corrélés à plusieurs facteurs à la fois, il sera possible d'identifier plus précisément leur appartenance factorielle (De Vellis, 2003, p.122). Cependant, la réalisation de rotations obliques se fait au détriment de la simplicité des rotations orthogonales. Un autre avantage des rotations orthogonales est que la quantité d'information expliquée par deux facteurs est égale à la somme de l'information expliquée par chacun. Ceci n'est pas le cas des facteurs des rotations obliques car il y a redondance d'information entre deux facteurs (De Vellis, 2003, p.123). La corrélation des facteurs implique également des difficultés liées aux relations causales entre items et facteurs. En effet, dans les cas de rotations obliques, deux facteurs peuvent influencer un item. Les

CHAPITRE 3: CONSTRUCTION ET VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE

relations entre un item et un facteurs ne sont pas aussi claires en termes d'interprétation que lorsqu'on réalise une rotation orthogonale (De Vellis, 2003, p.124).

Les critères de choix entre l'un et l'autre type de rotation sont les suivants :

Si l'on a des raisons théoriques de penser que des concepts sont corrélés, il est certainement logique de réaliser une rotation oblique. On peut également inspecter la corrélation entre facteurs : si elle est faible (inférieure à 0.15 pour De Vellis (2003, p.124) et inférieure à 0.3 pour Nunnally et Bernstein (1994, p.470), la rotation orthogonale sera préférée pour sa simplicité. On peut également comparer la solution avec rotation oblique et rotation orthogonale. S'il est possible d'assigner un item au même facteur dans les deux cas, alors le choix de la rotation orthogonale est préférable pour sa plus grande simplicité. Lorsqu'on a des items qui ont des coefficients élevés sur deux ou plusieurs facteurs, alors il est peut-être pertinent de réaliser une rotation oblique. Dans ce cas, la rotation Promax est conseillée (Thompson, 2004, pp.42-43). Dans la grande majorité des cas, une rotation orthogonale est suffisante pour aboutir à une structure simple (Thompson, 2004, p.42). Hair et ses collègues estiment cependant que la rotation oblique est conseillée si l'on souhaite déterminer des facteurs qui représentent des concepts qui seront analysés dans des analyses postérieures (J.F. Hair Jr. et al., 1998, p.84) car la structure factorielle obtenue a une plus grande stabilité.

Les Items à Retenir.

Lorsque les facteurs sont extraits, il est nécessaire d'évaluer la validité convergente et discriminante au niveau de l'item ainsi que la fiabilité des échelles. Les items qui ne satisfont pas à ces critères sont éliminés.

Le Niveau des Coefficients Structurels.

Rappelons que la validité convergente concerne le fait que les réponses obtenues par différents indicateurs du même construit soient fortement corrélées. A l'inverse, la validité discriminante est démontrée lorsque la mesure d'un construit déterminé est faiblement corrélée à une mesure d'un autre construit (Peter, 1981, pp.136-137). Ces analyses peuvent se réaliser au niveau d'un item ou du score global d'une variable latente. Il résulte de ces principes que des items présumés mesurer un même construit, font preuve de validité convergente s'ils sont fortement corrélés les uns aux autres et de validité discriminante s'ils sont faiblement corrélés aux items censés mesurer d'autres construits.

Hair et ses collègues présentent les niveaux de significativité des contributions factorielles des items selon de la taille d'échantillon étudiée :

Tableau 26 : Niveau de Significativité des Coefficients Structurels selon la Taille d'Echantillon.

Niveau des Coefficients Structurels	Taille d'Echantillon Nécessaire
0.30	350
0.35	250
0.40	200
0.45	150
0.50	120
0.55	100
0.60	85
0.65	70
0.70	60
0.75	50

Extrait de Hair et al. 2006, p.128

Il résulte que tout item d'un facteur ayant une contribution factorielle non significative ne satisfait pas au critère de validité convergente et ne doit pas être retenu. De plus, tout item ayant une contribution factorielle significative vis-à-vis d'un autre facteur que celui d'appartenance ne satisfait pas aux conditions de validité discriminante et doit être également supprimé (Anderson & Gerbing, 1988, p.414). Lorsque des construits sont substantiellement proches, il est donc conseillé que leurs items soient soumis simultanément à une analyse factorielle (exploratoire et confirmatoire) afin de s'assurer que chaque item utilisé est un indicateur d'une seule variable latente surtout si les construits sont analysés par la suite dans le même modèle d'équations structurelles (Hayduk, 1996, pp.45-50).

Le Coefficient Alpha.

L'alpha de Cronbach, est l'indicateur le plus utilisé pour évaluer la fiabilité d'une échelle de mesure. Il indique la part de variance des items d'une échelle qui est attribuable au score réel (De Vellis, 2003, p.95) et prend en compte le nombre d'items qui forment l'échelle, ainsi que leur corrélation moyenne (Nunnally & Bernstein, 1994, p.251), de telle sorte que pour une corrélation moyenne donnée l'alpha sera d'autant plus important que l'échelle est constituée d'un nombre important d'items. En théorie, l'alpha prend une valeur allant de 0 à 1. S'il est trop faible, cela signifie que l'échelle est soit composée d'un nombre trop faible d'items, soit qu'ils on très peu en commun. Plusieurs seuils d'acceptabilité ont été suggérés dans la littérature. De Vellis propose la typologie suivante :

PARTIE II : INSTRUMENTS DE MESURE ET TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE CHAPITRE 3 : CONSTRUCTION ET VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE

Tableau 27: Niveaux de Fiabilité indiqués par le Coefficient Alpha

α < 0.6, Insuffisant		
α entre 0.6 et 0.65, Faible		
α entre 0.65 et 0.7, Minimum Acceptable		
α entre 0.7 et 0.8, Bon		
α entre 0.8 et 0.9, Très Bon		
$\alpha > 0.9$, il faut considérer la possibilité de raccourcir		
l'échelle		

Extrait de (De Vellis, 2003, pp.95-96).

Pour Nunnally et Bernstein, lorsque une échelle est utilisée pour comparer des groupes, un alpha de 0.8 est satisfaisant, et il est inutile d'essayer d'obtenir un niveau supérieur. En outre, lorsqu'un instrument de mesure est développé, des niveaux plus faibles, de l'ordre de 0.7, peuvent être utilisés (Nunnally & Bernstein, 1994, pp.264-265).

Le logiciel SPSS, fournit les niveaux du coefficient d'alpha de l'échelle lorsque chaque item est supprimé. Les items dont la suppression améliore sensiblement le coefficient, sont généralement supprimés si la validité de contenue ne s'en trouve pas amoindrie.

1.1. L'Evaluation des Items des Echelles sur les Valeurs Culturelles : Collecte 1.

Rappelons que l'échantillon obtenu après la première collecte de données comprenait cinq groupes de répondants de 5 nationalités différentes : Français, Italiens, Espagnols, Américains (USA) et Britanniques (UK). Au moment de réaliser l'AFE, nous avons dû choisir entre deux options possibles. La première était de prendre un groupe comme référence et de voir ensuite si l'on retrouvait les mêmes facteurs dans les autres groupes. La deuxième option était davantage en cohérence avec l'idée de développer des *etics dérivés* que nous avons présentée plus haut : il s'agissait de réaliser l'EFA sur l'ensemble des groupes afin de mettre en relief des facteurs qui représentent pour un construit, les indicateurs communs à tous les groupes. Cette deuxième option a été retenue. Il est important de noter que cette démarche n'est souhaitable que si l'on a des raisons de s'attendre à ce qu'il y ait au minimum l'équivalence structurelle intergroupes des construits étudiés. Dans le cas contraire, le danger est d'obtenir des facteurs qui ne sont finalement valides dans aucun des sous groupes. Dans notre cas, nous pouvons nous attendre à ce que les construits étudiés soient structurellement équivalents, et ce pour diverses raisons. Tout d'abord, les pays étudiés sont tous occidentaux et quatre d'entre eux sont Européens. La littérature interculturelle montre généralement que les problèmes

d'inéquivalence des instruments de mesure sont plus sérieux lorsque les pays sont éloignés culturellement (Ger & Belk, 1996, p.65; Hofer, Chasiotis, Friedlmeier, Busch, & Campos, 2005, p.691). De même, la validité faciale des items utilisés a été évaluée par des individus provenant des différentes cultures étudiées. Enfin, la plupart des items utilisés sont tirés d'échelles développées par des chercheurs Américains, c'est à dire provenant du seul pays non Européen de notre échantillon.

Le groupe des français étant largement plus important en taille que les autres, nous avons décidé de ne retenir que 25% des répondants afin d'aboutir à des groupes de tailles homogènes et que les caractéristiques de l'échantillon français ne prennent pas le dessus sur celles des autres groupes. Le sous-échantillon de répondants français a été sélectionné de manière aléatoire à l'aide du logiciel SPSS. L'échantillon étudié est donc formé d'un ensemble de 766 répondants distribués comme suit :

	France	Italie	Espagne	UK	US
Echantillon de départ	644	163	120	85	132
Echantillon analysé (N=766)	166	163	120	85	132

N.B. UK = Royaume Uni et US = Etats-Unis.

Le test d'adéquation des données est réalisé sur l'ensemble des données disponibles, c'est à dire sur l'ensemble des observations concernant toutes les variables. Un examen visuel de la matrice des corrélations Anti-Image montre généralement des corrélations très faibles. Le test de "Sampling Adequacy" réalisé par SPSS est le Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. Il est de 0.854 donc acceptable.

Le Test de Sphéricité de Bartlett indique un Khi 2 de 26755.671 avec 3486 degrés de liberté et une valeur p <0.001 : l'hypothèse nulle selon laquelle il n'y aurait aucune corrélation significative dans la matrice des données est donc rejetée. Les données analysées sont donc adaptées à la réalisation d'une AFE.

Afin de pouvoir réaliser un premier test de validité discriminante, nous avons réalisé les AFE sur un nombre d'items correspondant à plusieurs construits. Pour cela, il était nécessaire d'analyser simultanément les items de construits présumés proches (Janssens, Brett, & Smith, 1995, p.373). La manière de procéder la plus logique était alors de reprendre les 4 dimensions suggérées par Hofstede au niveau écologique et que nous étudions au niveau individuel.

Dimension 1 : Masculinité – Féminité

Nous avions fait l'hypothèse que contrairement aux travaux de Hofstede qui se positionne au niveau écologique, en se plaçant au niveau individuel, la masculinité et la féminité ne seraient pas les extrêmes d'un même concept, mais des concepts distincts. En outre, nous avions suggéré que ces deux concepts auraient une structure multidimensionnelle avec 3 composantes pour la masculinité, (1) l'importance accordée au prestige – « prestige » dans la suite, (2) le matérialisme et (3) l'esprit de compétition – « compétition » dans la suite, et 2 composantes pour la féminité, (1) l'importance accordée à la qualité de vie – « qualité » dans la suite, et (2) l'importance accordée aux relations interpersonnelles – « relations » dans la suite.

Nous avons réalisé une Factorisation en Axes Principaux (FAP) sur l'ensemble des items présumés mesurer les concepts de masculinité et de féminité, pour un total de 30 items (6x5 composantes). Cette méthode de factorisation a été utilisée car notre objectif est d'identifier des dimensions latentes à partir des items analysés (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.118). Le ratio entre observations disponibles et items analysés de 25.53, est largement au dessus du minimum requis.

Neuf facteurs avaient une valeur propre supérieure à 1. L'examen du test de l'éboulis nous a conduit à n'en retenir que 6. La variance expliquée était de 50.92%. Une rotation oblique Promax a été réalisée car les facteurs sont présumés corrélés. Par mesure de précaution, seuls les items ayant une contribution factorielle supérieure ou égale à 0.4 ont été retenus.

Facteur 1 : Masculinité, Composante : Esprit de Compétition

Le premier facteur correspond à la variable d'esprit de compétition de la dimension « masculinité ». On retrouve les 6 items prévus plus l'item PRE6 qui était censé mesurer l'importance accordée au prestige. Lorsqu'on se penche sur l'énoncé de PRE6, on s'aperçoit que le concept d'ambition a été rattaché davantage à la compétition qu'au prestige par les répondants ce qui peut s'expliquer d'un point de vue substantiel. L'item en question avait d'ailleurs été adapté du questionnaire de Shalom Schwartz qui mesure les valeurs par des items individuels et n'était pas tiré d'une échelle de mesure de l'importance accordée au prestige. Nous avons toutes les raisons de conserver cet item.

Tableau 28: Facteur 1, Esprit de Compétition

Code et Enoncé des Items	Contribution Factorielle
Com4. Je pense avoir un fort esprit de compétition	0.85 ⁴²
Com2. Je me considère comme un compétiteur, quelqu'un qui a l'esprit de compétition.	0.85
Com3. J'aime bien travailler dans des situations où je suis en compétition avec d'autres	0.78
personnes Com6. La concurrence nous permet de progresser, d'améliorer nos compétences	0.67
Com5. Lorsqu'on est en concurrence avec d'autres, on donne le meilleur de soi	0.58
Pre6. En général, je me considère comme quelqu'un d'ambitieux	0.65
Com1. En général, la compétition (concurrence) entre les employés, fait plus de mal que de bien (score inversé)	0.56
Alpha	0.85
Alpha sans Com2	0.81

Le coefficient alpha est très bon, le facteur est donc retenu. Notons une redondance entre les items Com2 et Com4. Les deux items ont les mêmes caractéristiques en termes de moyenne, de variance et de corrélation avec les autres items de l'échelle. Com2 est éliminé car sa contribution au facteur est inférieure à Com4. L'alpha reste très bon après cette suppression.

Facteur 2 : Masculinité, Composante : Importance accordée au Prestige

Le facteur 2 correspond à l'Importance accordée au Prestige, conçue comme une composante du concept de Masculinité. Il est constitué de 5 des 6 items prévus.

Tableau 29 : Facteur 2, Importance Accordée au Prestige

Code et Enoncé des Items	Contribution Factorielle
Pre4. Cela vaut la peine de faire des sacrifices pour réussir professionnellement.	0.61
Pre5. Cela vaut la peine de faire des sacrifices pour avoir un travail de niveau élevé.	0.72
Pre3. Pour moi, c'est important de réussir professionnellement.	0.4
Pre2. Pour moi, c'est important d'avoir un emploi de niveau hiérarchique élevé.	0.67
Pre1. Travailler dans une entreprise qui est généralement considérée comme une	
entreprise prestigieuse.	0.46
Alpha	0.78

Le coefficient alpha de 0.78 est bon, le facteur est retenu.

346

⁴² Les scores présentés correspondent à des arrondis scientifiques à 10⁻²

Facteur 3 : Féminité, Composante : Importance accordée à la Qualité de Vie

Le facteur 3 comprend quatre items correspondant à la composante « Qualité de vie » et trois items concernant les « Relations Interpersonnelles ». Il semblerait donc que dans l'esprit des répondants, ces deux concepts soient regroupés dans l'idée d'ensemble de « Qualité de Vie ».

Tableau 30 : Facteur 3, Dimension: Féminité, Composante: Qualité de vie.

Code et Enoncé des Items	Contribution
	Factorielle
Qua2. Vivre dans un lieu qui soit agréable pour vous et pour votre famille	0.61
Qual. Avoir suffisamment de temps libre pour votre vie de famille ou votre vie	
personnelle.	0.49
Qua3. Avoir de bonnes conditions de travail (une bonne ventilation, un bon éclairage, un	
espace de travail suffisant etc)	0.61
Qua6. C'est important de prendre soin de soi.	0.53
Rel3. Il est important de bien s'entendre avec ses collègues de travail	0.41
Rel2. Au fait qu'il y ait une bonne ambiance à votre travail	0.61
Rel1. Travailler avec des collègues qui coopèrent bien les uns avec les autres	0.66
Alpha	0.68

Le coefficient alpha de 0.68 est à un niveau tout juste acceptable. Tous les items sont retenus car la suppression d'aucun item n'améliore la fiabilité.

Facteur 4 : Féminité – Relations Interpersonnelles.

Le facteur 4 comprend deux items présumés mesurer l'importance accordée aux relations interpersonnelles. L'item Rel5 convergeait également sur ce facteur mais il n'a pas été retenu pour défaut de validité discriminante; il avait en effet des contributions factorielles supérieures à 0.4 vis-à-vis de deux autres facteurs.

Tableau 31 : Facteur 4, Dimension Féminité, Composante « Relations Interpersonnelles ».

Code et Enoncé des Items	Contribution
	Factorielle
Rel4. J'aime sortir avec mes collègues de travail en dehors du travail.	0.66
Rel6.C'est important pour moi de faire la connaissance (rencontrer) de nouvelles	
personnes.	0.66
Alpha	0.44

Le coefficient alpha est insuffisant, le facteur n'est pas retenu.

Pourquoi ces deux items ont-ils constitué un facteur séparé ? Rappelons que l'énoncé de Rel5 était « *C'est important d'avoir beaucoup d'amis.* ». Nous nous apercevons que les trois items liés aux relations interpersonnelles qui étaient fortement corrélés aux items sur la qualité de

vie mentionnaient tous des relations interpersonnelles au travail, ce qui n'est pas le cas des trois autres items. Ce qui est étonnant, c'est qu'à l'exception d'un item (Qua3), les items liés à la qualité de vie ne mentionnaient pas de relations avec le lieu de travail. Une autre explication est que les trois items qui ont formé un facteur à part sont neutres d'un point de vue affectif (« sortir avec », « faire la connaissance » ou « avoir beaucoup d'amis »), alors que les trois items liés à ceux de la qualité de vie sont orientés au niveau affectif « bien s'entendre », « bonne ambiance » et « coopèrent bien ». Ceci peut expliquer pourquoi ces derniers ont été assimilés au concept de qualité.

Facteur 5: Masculinité - Matérialisme.

Le facteur 5 se compose de quatre items présumés mesurer le matérialisme. L'item Mat6 chargeait également sur ce facteur mais a été écarté pour défaut de validité discriminante.

Tableau 32 : Facteur 6, Masculinité – Matérialisme

Code et Enoncé des Items	Contribution Factorielle
Mat2. Dans le travail, le salaire est la chose la plus importante	0.61
Mat3. Les gens donnent trop d'importance aux choses matérielles.	0.60
Mat4. L'argent est la chose la plus importante à prendre en compte pour choisir un emploi	0.58
Mat5. J'aime bien posséder des choses qui impressionnent les autres.	0.52
Alpha	0.59

Le coefficient alpha de 0.59 n'est pas acceptable. Le facteur n'est pas retenu.

Dimension 2 : Distance Hiérarchique

Nous avions suggéré que le concept de distance hiérarchique serait bidimensionnel, avec une composante concernant l'attitude vis-à-vis des inégalités en termes de prise de décision –, et une composante concernant l'inégalité perçue entre supérieurs et subordonnés ou la distance émotionnelle vis à vis des personnes de position hiérarchique différente. Une AFE est réalisée sur un ensemble de 12 items.

L'analyse a fait ressortir 3 facteurs dont les valeurs propres sont supérieures à 1, la variance expliquée est respectivement de 28.2%, 11.62% et 9.01%. Le test de l'éboulis suggère en revanche l'extraction de deux facteurs. Une rotation oblique Promax a été réalisée car les facteurs sont présumés corrélés. La solution a été comparée à une rotation orthogonale

Varimax. Les deux rotations ont abouti à la même solution. Pour des raisons de simplicité d'analyse, la solution Varimax a été retenue.

Le premier facteur était composé de 4 items présumés mesurer la distance en termes de prise de décision et 4 items concernant la distance émotionnelle. A l'évidence, la distinction que nous avion prévu n'a pas été réalisée dans l'esprit des répondants qui ont considéré les deux comme relevant du même construit.

Tableau 33 : Facteur 8 – Distance Hiérarchique 1

Code et Enoncé des Items	Contribution Factorielle
Ine5. Les managers ne devraient demander l'opinion des employés que rarement.	0.72
Ine4. Les managers devraient prendre la plupart de leurs décisions sans consulter leurs subordonnés	0.71
Ine6. Les managers ne devraient pas déléguer des tâches importantes aux salariés	0.61
Dis6. Les salariés ne devraient pas être en désaccord avec les décisions de la direction	0.67
Dis2. Les personnes de niveau hiérarchique inférieur, ne devraient pas contester les décisions prises par des personnes de niveau hiérarchique supérieur	0.57
Dis5. Les managers devraient éviter tout rapport social avec leurs employés en dehors du travail	0.55
Dis1. Les personnes haut placées au niveau hiérarchique, devraient éviter de fréquenter les personnes qui travaillent à des niveaux hiérarchiques plus bas	0.52
Ine3. Les personnes haut placées au niveau hiérarchique ne devraient pas demander trop souvent l'avis des personnes de niveau hiérarchique inférieur	0.74
Alpha	0.79
Alpha après suppression de Ine5 et Dis1	0.74

Le coefficient alpha de 0.79 est bon, le facteur est alors retenu. Afin de limiter la longueur de l'échelle, nous avons décidé d'éliminer un item entre Ine3 et Ine5 dont les énoncés sont redondants. Après examen des propriétés respectives, nous avons opté pour l'élimination de Ine5. Le même raisonnement a concerné Dis1 et Dis5 ; le premier a été supprimé.

Le coefficient alpha final est inférieur mais reste acceptable. L'échelle a par contre été épurée en termes de redondance. Le deuxième facteur comprenait trois items, dont l'un concernant les décisions et l'autre la distance émotionnelle.

Tableau 34 : Facteur 9, Distance Hiérarchique 2.

Code et Enoncé des Items	Contribution Factorielle
Ine1. Etre consulté par votre chef direct au sujet de ses décisions.	0.69
Ine2. Avoir une importante liberté dans la manière de réaliser votre travail.	0.52
Dis3. Les personnes qui ont du pouvoir devraient essayer de moins montrer qu'elles ont du pouvoir.	0.56
Alpha	0.31

L'alpha est largement insuffisant, ce facteur ne sera pas retenu. Comment peut-on expliquer la présence de ce deuxième facteur? Si l'on observe l'énoncé de Dis3, on s'aperçoit qu'il se distingue des autres items du groupe « Dis » par le fait qu'il n'implique pas de relation directe entre un subordonné et un supérieur. En ce qui concerne Ine2, il se distingue également des items du groupe « Ine » du facteur 8 par le fait qu'il ne mentionne pas directement une relation entre deux individus de niveaux hiérarchiques différents. Le fait par contre que l'item Ine1 n'ai pas été corrélé au facteur 8 est très étonnant, car il contient bien l'idée d'un supérieur qui implique son subordonné dans le processus de prise de décision comme les items Ine3, Ine5, ou Ine6. Nous n'avons pas d'explication à proposer pour ce résultat.

Dans l'ensemble, l'hypothèse de bidimensionnalité de la dimension de Distance Hiérarchique n'est pas validée. Les répondants semblent avoir considéré la distance en termes de délégation de la décision et la distance en terme de relations interpersonnelles, comme relevant du même construit.

Dimension 3: Individualisme / Collectivisme.

Rappelons que nous avions suggéré l'hypothèse selon laquelle l'individualisme et le collectivisme seraient deux concepts séparés et non des positions extrêmes sur un même construit. Nous avions également suggéré que chacun des deux construits auraient une structure bidimensionnelle, avec une composante faisant référence à l'indépendance vis-à-vis du groupe et une composante faisant référence à la primauté de l'intérêt individuel ou de l'intérêt de groupe.

Une AFE a été réalisée sur l'ensemble des items présumés mesurer les concepts d'individualisme et de collectivisme (24 items). Sept facteurs avaient des valeurs propres supérieures à 1. Le test de l'éboulis suggérait cependant de n'en extraire que 5. Des rotations Varimax et Promax ont été réalisées. Cette dernière a été retenue car elle aboutissait à une structure claire à 5 facteurs. L'un des facteurs n'a pas été retenu pour des problèmes de validité discriminante. Les coefficients indiqués sont ceux de la « Pattern Matrix ».

Facteur 1 : Collectivisme - Intérêt

Ce premier facteur est composé de quatre items présumés mesurer la facette « intérêt » du collectivisme, 2 items présumés mesurer la facette « intérêt » de l'individualisme et 1 item

qui avait été conçu comme indicateur de la facette « indépendance » de l'individualisme. Il correspond à l'évidence à la composante « intérêt » de la dimension collectivisme. La présence des items Int4 et Int5 dans ce facteur peut s'expliquer de deux manières. Une première explication, est que l'individualisme et le collectivisme sont effectivement considérés par les répondants comme relevant d'un même construit. L'item Int4 est en effet tiré d'une échelle ou IND et COL sont considérés comme bipolaires. Une deuxième explication est que les items Int4 et Int5 sont en fait des indicateurs « inversés » du collectivisme et non des indicateurs d'individualisme. Ceci peut traduire la faiblesse de notre définition du domaine des construits respectifs de l'IND et du COL, qui ont été en fait construits comme l'inverse l'un de l'autre. La deuxième explication semble être la plus pertinente et Int4 et Int5 seront alors considérés comme des Items inversés du collectivisme. La présence de l'item Ind1 est par contre plus étonnante. Il est possible que l'expression « c'est mieux » ait été assimilée davantage par les répondants à la notion d'intérêt qu'à celle d'indépendance. Ceci traduit certainement une erreur de génération de cet item en termes de validité de contenu.

Tableau 35 : Facteur 1 : Collectivisme - Intérêt

Code et Enoncé des Items	Contribution
	Factorielle
Cint2. Le succès de groupe (collectif) est plus important que le succès individuel	0.73
Int4. Le succès individuel est plus important que le succès d'équipe (inversé)	- 0.52
Int5. Les intérêts personnels sont plus importants que les intérêts collectifs (inversé)	- 0.50
Cint3. Le bien-être commun est plus important que les récompenses individuelles	0.68
Cint1. Les salariés devraient d'abord penser aux intérêts communs avant de penser à	0.69
leurs objectifs personnels Cint4. On devrait sacrifier son intérêt personnel au profit du groupe (de l'équipe) auquel	0.09
on appartient.	0.63
Cind1. Travailler en groupe c'est mieux que de travailler tout seul.	0.44
Alpha:	0.75
Alpha sans Cint1, Cint4.	0.73

Le coefficient alpha de 0.729 est bon, le facteur est retenu. Nous pouvons cependant constater une redondance excessive entre les items Cint1, Cint4 et Int5. L'examen des propriétés respectives des items nous conduit à supprimer Cint1, Cint4. L'échelle est ainsi allégée tout en gardant un niveau de fiabilité comparable.

Facteur 2 : Individualisme – Indépendance

Le deuxième facteur correspond à la composante « Indépendance » : il se compose de 5 des 6 items que nous avions prévus.

Tableau 36 : Facteur 2, Individualisme - Indépendance

Code et Enoncé des Items	Contribution
	Factorielle
Ind1. Je préfère être indépendant plutôt que de dépendre des autres	0.74
Ind6. Je préfère ne dépendre que de moi-même, plutôt que de dépendre des autres	0.71
Ind2. C'est important pour moi d'agir comme une personne indépendante	0.65
Ind3. J'ai toujours préféré travailler dur pour moins d'argent que de dépendre	
financièrement de mes parents	0.53
Ind5. On devrait, le plus possible, vivre sa vie en étant indépendant des autres	0.49
Alpha	0.64
Alpha sans Ind3	0.66

Le coefficient alpha de 0.64 est à un niveau tout juste acceptable. Il peut être amélioré en supprimant Ind3.

Facteur 3 : Collectivisme – Indépendance

Le troisième facteur est composé de 3 items présumés mesurer la facette « indépendance » de l'individualisme, et un item présumé en mesurer la facette « intérêt ».

Tableau 37 : Facteur 3, Collectivisme - Indépendance

Code et Enoncé des Items	Contribution Factorielle
Cind2- Les parents et les enfants doivent rester ensemble le plus longtemps possible.	0.66
Cind4- Les personnes âgées devraient vivre avec leurs enfants.	0.59
Cind5- Les enfants devraient vivre chez leurs parents jusqu'au mariage.	0.62
Cint6- Il faudrait enseigner aux enfants à mettre les devoirs (en général) avant le plaisir.	0.40
Alpha	0.44

L'alpha est insuffisant. Le facteur ne peut pas être retenu.

Malgré sa fiabilité insuffisante, la présence de ce facteur est intéressante d'un point de vue substantiel. En effet, il montre que les items présumés mesurer la facette Indépendance du Collectivisme, forme un facteur différent de ceux qui mesure la facette Indépendance de l'Individualisme. Ces résultats peuvent être interprétés de deux manières différentes. Ils peuvent être tout d'abord vus comme un indicateur du fait que l'IND et le COL sont deux concepts distincts, mais ils peuvent également être interprétés comme une forme de

multidimensionnalité de l'IND et du COL conçus comme étant bipolaires. Le facteur cidessus représenterait alors une facette de l'IND/COL qui concernerait le degré auquel il est important pour les individus de rester proches de leurs parents tout au long de leur vie. Il ne nous est pas possible de trancher entre ces deux interprétations.

Facteur 4 : Individualisme – Intérêt

Le dernier facteur est composé de deux items présumés mesurer la facette « intérêt » de l'individualisme et d'un item présumé mesurer la facette « indépendance » du collectivisme. Ce résultat montre que dans l'esprit des répondants, le fait de se plier à la volonté du groupe bien qu'il soit en contradiction avec sa volonté personnelle, est davantage considéré comme une question de primauté des intérêts plutôt qu'à une question de dépendance.

Tableau 38 : Individualisme – Intérêt

Code et Enoncé des Items	Contribution Factorielle
Int1. Je ne soutiens pas une décision de groupe, si je la trouve mauvaise	0.65
Int2. Si mon équipe de travail me ralentit, je préfère aller travailler tout seul	0.44
Cind3. Lorsque je fais partie d'un groupe de personnes, je respecte la volonté de la majorité.	- 0.63
Alpha	0.32

Le coefficient alpha étant trop faible, le facteur n'est pas retenu.

L'extraction de ce facteur nous permet-elle de trancher le débat suggéré ci-dessus ? Nous avons pour cela observé les items composant le facteur Individualisme-Intérêt et le facteur Collectivisme-Intérêt. Les items constitutifs du premier ont en commun le fait d'évoquer des valeurs, alors que le second est formé d'items qui reflètent des comportements. Ce résultat suggère donc davantage la multidimensionnalité de l'IND et du COL plutôt que le fait qu'il s'agisse de concepts distincts. La problématique de la prise en compte simultanée des valeurs, des attitudes et des comportements dans la construction de dimensions culturelles mérite certainement de nouvelles recherches futures.

Dans l'ensemble, les résultats ne nous permettent pas de tirer des conclusions claires. Il est particulièrement difficile de trancher entre les différentes propositions formulées ci-dessus. Etant donné que la controverse sur la nature de l'IND et du COL n'a pas été tranchée dans la littérature et pour des raisons de convenance, nous traiterons dans la suite de ce travail l'IND et le COL comme des extrêmes d'un même construit. Cette option nous permet notamment de

conserver les deux composantes, « indépendance » et « intérêt » et semble être plus pertinente par rapport à la sélection d'items utilisée.

Dimension 4: Aversion à l'Incertitude.

A partir de la littérature, nous avions proposé que le concept d'aversion à l'incertitude serait composé de trois facettes dont (1) l'aversion au risque, (2) l'aversion aux situations ambiguës et (3) l'aversion aux situations nouvelles.

Pour tester cette hypothèse, nous avons réalisé une AFE sur l'ensemble des items sélectionnés pour représenter ces trois composantes (18 au total). Nous ajoutons à ces items l'item Rel6 « C'est important pour moi de faire la connaissance (rencontrer) de nouvelles personnes. » car une AFE réalisée par ailleurs sur l'ensemble des items, tous construits confondus, nous a montré que les répondants l'assimilaient davantage à un indicateur d'aversion aux situations nouvelles qu'à un indicateur de l'importance accordée aux relations interpersonnelles. Cinq facteurs comportaient des valeurs propres supérieures à 1. L'examen du test de l'éboulis confirma ce choix. Cependant, l'inspection de la variance expliquée par les facteurs, montrait que les trois derniers étaient en dessous de 10%, le dernier n'en expliquant que 5.9%. Nous avons alors décidé de n'extraire que 4 facteurs. Une rotation oblique Promax a été réalisée et a conduit à une solution claire à quatre facteurs.

Facteur 1 : Aversion aux Situations Nouvelles.

Ce facteur était composé de 4 des 6 items que nous avions sélectionnés comme indicateurs du concept, avec en plus, les items Ris5 et Rel6. Ce dernier évoque bien des situations nouvelles, alors que Ris5 avait été conçu comme item emblématique de l'aversion au risque. Il semblerait donc que les répondants assimilent ces deux concepts.

Tableau 39: Facteur 1: Aversion aux Situations Nouvelles.

Code et Enoncé des Items	Contribution Factorielle
Nou3. Avoir une vie variée, remplie de défis, de nouveautés, de changements	0.75
Nou2. Avoir une vie excitante remplie d'expériences stimulantes	0.73
Nou1. Avoir un travail pourvu de variété et d'imprévu	0.56
Nou5. J'aimerais un jour aller vivre à l'étranger pour un bon moment	0.5
Ris5. En général, j'aime prendre des risques	0.48
Rel6. C'est important pour moi de faire la connaissance (rencontrer) de nouvelles	
personnes	0.67
Alpha	0.72

Le coefficient alpha de 0.72 est bon, le facteur est alors retenu.

Facteurs 2: l'Aversion aux Situations Ambiguës

Ce facteur est composé de quatre des 6 items que nous avions sélectionnés pour mesurer l'aversion aux situations ambiguës.

Code et Enoncé des Items	Contribution Factorielle
Amb1. Il est important que les consignes et les exigences de travail soient expliquées clairement et en détail pour que les salariés sachent toujours ce que l'on attend d'eux Amb3. Pour à peu près tout, il y a une bonne manière et une mauvaise manière de faire	0.69
les choses	0.47
Amb5. Un expert qui n'est pas capable d'apporter une réponse claire et précise est certainement incompétent. Amb6. Un bon travail est un travail où on sait toujours clairement ce qui doit être fait et	0.61
comment on doit le faire.	0.61
Alpha	0.57

L'alpha de 0.57 est insuffisant, le facteur ne peut être retenu même en supprimant des items. Ce résultat semble montrer des limites dans les items que nous avons retenus : un nouveau travail sera nécessaire pour développer une échelle fiable d'aversion aux situations ambiguës.

Facteur 3: Aversion au Risque.

Ce facteur comporte 3 des 6 items que nous avions sélectionnés comme indicateurs de l'aversion au risque.

Tableau 40: Facteur 3, Aversion au Risque.

Code et Enoncé des Items	Contribution Factorielle
Ris3. Un salaire devrait comporter une part variable importante selon le rendement	
individuel.	0.55
Ris4. Ce sont ceux qui prennent de gros risques qui gagnent beaucoup.	0.71
Ris6. Si on veut réussir dans la vie, il faut savoir prendre des risques.	0.47
Alpha	0.46

Le coefficient alpha est insuffisant, le facteur ne sera pas retenu.

Facteur 4 : Aversion à l'Insécurité de l'Emploi.

Le dernier facteur est composé de deux items censés mesurer l'aversion au risque. Ce facteur a été appelé « aversion à l'insécurité de l'emploi » car il comprend deux items qui concernent cette facette du risque.

Code et Enoncé des Items	Contribution
	Factorielle
Ris1. Avoir la sécurité de l'emploi	0.77
Ris2. Pouvoir travailler dans mon entreprise aussi longtemps que je le souhaite	0.72
Alpha	0.72

Le coefficient alpha est acceptable. Cependant le facteur n'est retenu pour la suite de notre travail pour des raisons substantielles, c'est à dire qu'il représente un concept latent que nous ne jugeons pas pertinent dans l'explication des effets attitudinaux de l'actionnariat salarié.

Dans l'ensemble, l'épuration des échelles aboutit à retenir les échelles suivantes :

Tableau 41 : Echelles de mesure des valeurs retenues pour la collecte 2.

Individualisme			
Intérêt			

Cint2. Le succès de groupe (collectif) est plus important que le succès individuel.

Cint3. Le bien-être commun est plus important que les récompenses individuelles.

Int4. Le succès individuel est plus important que le succès d'équipe.

Int5. Les intérêts personnels sont plus importants que les intérêts collectifs.

Cind1. Travailler en groupe c'est mieux que de travailler tout seul.

Indépendence

Ind1. Je préfère être indépendant plutôt que de dépendre des autres.

Ind2. C'est important pour moi d'agir comme une personne indépendante.

Ind5. On devrait, le plus possible, vivre sa vie en étant indépendant des autres.

Ind6. Je préfère ne dépendre que de moi-même, plutôt que de dépendre des autres.

Masculinité

Compétition

Com1. En général, la compétition (concurrence) entre les employés fait plus de mal que de bien.

Com3. J'aime bien travailler dans des situations où je suis en compétition avec d'autres personnes.

Com4. Je pense avoir un fort esprit de compétition.

Com5. Lorsqu'on est en concurrence avec d'autres, on donne le meilleur de soi.

Com6. La concurrence nous permet de progresser, d'améliorer nos compétences.

Pre6. En général, je me considère comme quelqu'un d'ambitieux.

Prestige

Pre1. Travailler dans une entreprise qui est généralement considérée comme une entreprise prestigieuse.

Pre2. Pour moi, c'est important d'avoir un emploi de niveau hiérarchique élevé.

Pre3. Pour moi, c'est important de réussir professionnellement.

Pre4. Cela vaut la peine de faire des sacrifices pour réussir professionnellement.

Pre5. Cela vaut la peine de faire des sacrifices pour avoir un travail de niveau élevé.

Feminité

- Rel1. Travailler avec des collègues qui coopèrent bien les uns avec les autres.
- Rel2. Au fait qu'il y ait une bonne ambiance à votre travail.
- Rel3. Il est important de bien s'entendre avec ses collègues de travail.
- Qual. Avoir suffisamment de temps libre pour votre vie de famille ou votre vie personnelle.
- Qua2. Vivre dans un lieu qui soit agréable pour vous et pour votre famille.
- Qua3. Avoir de bonnes conditions de travail (une bonne ventilation, un bon éclairage, un espace de travail suffisant etc...).
- Qua6. C'est important de prendre soin de soi.

Distance Hiérarchique

- Ine3. Les personnes haut placées au niveau hiérarchique ne devraient pas demander trop souvent l'avis des personnes de niveau hiérarchique inférieur.
- Ine4. Les managers devraient prendre la plupart de leurs décisions sans consulter leurs subordonnés.
- Ine6. Les managers ne devraient pas déléguer des tâches importantes aux salariés.
- Dis2. Les personnes de niveau hiérarchique inférieur, ne devraient pas contester les décisions prises par des personnes de niveau hiérarchique supérieur.
- Dis5. Les managers devraient éviter tout rapport social avec leurs employés en dehors du travail.
- Dis6. Les salariés ne devraient pas être en désaccord avec les décisions de la direction.

Aversion à l'Incertitude

Aversion aux Situations Nouvelles

- Nou1. Avoir un travail pourvu de variété et d'imprévu.
- Nou2. Avoir une vie excitante remplie d'expériences stimulantes.
- Nou3. Avoir une vie variée, remplie de défis, de nouveautés, de changements.
- Nou5. J'aimerais un jour aller vivre à l'étranger pour un bon moment.
- Ris5. En général, j'aime prendre des risques.
- Rel6. C'est important pour moi de faire la connaissance (rencontrer) de nouvelles personnes

1.2. L'Evaluation des Items des Echelles sur l'Actionnariat Salariés et les Attitudes au Travail.

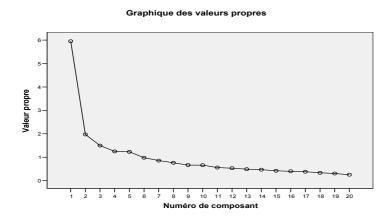
Pour évaluer les échelles insérées dans la deuxième collecte des données, nous avons adopté une approche différente par rapport à ce qui a été réalisé pour les échelles de mesure des valeurs que l'on a évalué à partir des données de la première collecte. Nous avons décidé de nous baser exclusivement sur l'échantillon de salariés français et de ne considérer les autres échantillons que dans la phase confirmatoire. Ce choix a été adopté pour deux raisons. Tout d'abord, l'échantillon français est largement surreprésenté par rapport aux autres. Il semble donc logique de l'utiliser comme groupe de référence. Dans notre première collecte de données, ce groupe était également plus important quantitativement que les autres, toutefois, nous disposions de quatre autres groupes auxquels le comparer. Dans la deuxième collecte de données, seuls les groupes de Italiens et des Mexicains sont composés de plus de cent individus et peuvent donc être soumis à des analyses factorielles. De plus, comme nous l'avons signalé précédemment, les répondants de la collecte 1 étaient tous des individus de

pays occidentaux et la validité faciale des items avaient été évaluée par des ressortissants des pays respectifs. Dans notre deuxième collecte, nous avons un groupe de salariés Mexicains qui ne remplissent pas ces deux conditions. Nous pouvons donc nous attendre plus facilement à ce que nos échelles manquent d'équivalence vis-à-vis de cette population. C'est pourquoi il ne nous a pas paru pertinent de réaliser les analyses exploratoires en regroupant l'ensemble des observations comme cela a été le cas précédemment car le danger était d'obtenir des facteurs qui risquaient de n'être pertinents pour aucun des sousgroupes. L'échantillon étudié est donc composé de 986 individus. 90% du total est représenté par des hommes, plus de 75% ont plus de 40 ans et 67% entre 50 et 59 ans. La répartition du niveau d'études est assez équilibrée avec environ un tiers du total ayant effectué moins de deux ans d'études supérieures, 20% en ayant effectué entre 2 et 4 années et 26% plus de 5 années. Le niveau hiérarchique général est plutôt élevé, avec 20% environ d'employés et personnel non qualifié, 23% de personnel qualifié, 34% de cadres moyens et environ 20% de cadres supérieurs. Enfin, les fonctions les plus représentées sont le commercial (22%) la finance (17.5%), les services administratifs (11.6%), et l'informatique – systèmes d'information (10%). Pour l'analyse exploratoire, nous avons sélectionné un sous groupe aléatoire représentant 50% des observations. Les analyses confirmatoires porteront sur la deuxième moitié de notre échantillon.

Afin de réaliser un premier test de la validité convergente et discriminante des items, nous avons réalisé les AFE en regroupant les échelles pour lesquelles ces tests nous paraissaient les plus pertinents. Nous avons ainsi décidé de réaliser les regroupements suivants. Nous avons tout d'abord décidé d'analyser les items des échelles d'Implication Philosophique des Salariés et de la Direction ainsi que la Participation Perçue à la Prise de Décision. Ces trois construits sont en effet très proches car ils comportent tous à des niveaux différents, la notion de relation entre AS et droits à la participation. Dans un deuxième groupe, nous avons analysé simultanément les items présumés mesurer les échelles des attitudes des salariés vis-à-vis de leur travail et leur entreprise, c'est à dire la Motivation, l'Implication Affective, la Satisfaction au Travail et l'Intention de Quitter l'Entreprise. Enfin, nous avons analysé séparément les variables d'évaluation de l'information reçue et de propension à investir en actions de son entreprise car ces deux construits sont très distincts des autres, et les risques de validité discriminante faibles.

Analyse des Variables d'IPD, IPS et Perception de Participation.

Les tests d'adéquation des données à la réalisation d'une AFE sont satisfaisants. Le test de sphéricité de Bartlett indique un Khi-deux de 3118.53 pour 190 degrés de liberté et une significativité de p<0.001. Le KMO est acceptable à 0.867. L'Analyse en Axes Principaux aboutit à 5 facteurs dont les valeurs propres sont supérieures à 1. Le test de l'éboulis suggère cependant de n'en extraire que 3 (voir graphique ci-dessous), expliquant 47.13% de la variance totale.



Trois facteurs sont donc extraits et une rotation orthogonale Varimax est réalisée. Le résultat ne permet pas de dégager une structure simple. Nous avions suggéré que les facteurs avaient des chances d'être corrélés : nous avons donc opté pour une rotation oblique Promax. Le tableau ci-dessous montre le résultat de l'analyse. Seuls les contributions factorielles supérieures à 0.3 sont indiquées.

Tableau 42: Implication Philosophique, Perception de Participation – Matrice des Facteurs.

Items	Facteurs		
	1	2	3
IPD3- Pour motiver ses salariés.	0.77	-0.02	-0.03
IPD6- Pour que les salariés s'intéressent davantage aux résultats de l'entreprise.	0.76	-0.01	0.03
IPS3- Un moyen de bénéficier des profits de mon entreprise.	0.60	-0.05	-0.05
IPD5- Pour fédérer les salariés autour d'un objectif commun.	0.65	0.10	0.02
IPS6- Un moyen pour l'entreprise, de donner plus de considération à ses salariés.	0.60	0.17	-0.13
IPS7- Un élément important de la culture de mon entreprise.	0.60	0.14	-0.05
IPS2- Un moyen de se constituer une épargne.	0.51	-0.14	0.04
IPS1- Un élément de ma rémunération.	0.49	-0.16	-0.03
IPD7- Parce que l'actionnariat salarié fait partie de la culture de mon entreprise.	0.48	0.14	0.05
IPD1- Parce que c'est un élément de rémunération où les charges et impôts sont faibles.	0.35	-0.23	0.13
PAR5- Le vote des salariés actionnaires n'a aucune influence sur les décisions qui seront prises.	0.24	-0.81	-0.00
PAR6- Les salariés détiennent trop peu d'actions pour avoir une quelconque influence dans les décisions de l'entreprise.	0.24	-0.71	-0.03
PAR4- L'Actionnariat Salarié n'offre aucun droit aux salariés dans la prise de décision de l'entreprise.	0.06	-0.65	0.09
IPS5- Un moyen de participer aux décisions qui affectent mon entreprise dans son ensemble.	0.13	0.56	0.06
PAR2- Dans les entreprises où les salariés sont actionnaires, la direction tient davantage compte des intérêts des salariés.	0.2	0.53	-0.02
IPS4- Un moyen de participer aux décisions qui affectent mon travail.	0.11	0.47	0.05
PAR3- Grâce à l'Actionnariat Salarié, le personnel est mieux représenté dans les organes de décision de l'entreprise.	0.16	0.45	0.09
IPD4- Pour protéger l'entreprise contre les tentatives de rachat par un concurrent (tentatives d'OPA).	0.00	-0.03	0.89
IPD2- Parce que ça lui permet de collecter des fonds pour financer son activité et so développement.	on 0.1	0.03	0.43
PAR1- Grâce à l'Actionnariat Salarié, le personnel peut participer à la protection de l'entreprise en cas de tentatives de rachat par un concurrent (OPA).	0.17	0.12	0.41

Méthode d'extraction : Factorisationen en Axes Principaux.

Méthode de rotation : Promax avec normalisation de Kaiser.

La rotation a convergé en 5 itérations.

Les coefficients en gras correspondent aux trois facteurs.

Les résultats aboutissent à l'identification de trois facteurs. Le facteur 1 est composé de 5 items présumés mesurer l'IPD et 5 items qui devaient mesurer l'IPS. A l'évidence, les salariés n'ont pas fait de distinction fondamentale entre les deux types d'items. Rappelons, que les deux échelles étaient conçues de manière différente. Pour l'IPD, nous avions présenté l'échelle de la manière suivante :

« Votre entreprise a mis en place de l'Actionnariat Salarié pour différentes raisons. Quelle est, à votre avis, l'Importance respective que votre entreprise accorde aux raisons suivantes ? »

PARTIE II : INSTRUMENTS DE MESURE ET TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE CHAPITRE 3 : CONSTRUCTION ET VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE

En ce qui concerne l'IPS, l'accroche était la suivante :

« Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec les affirmations suivantes : Pour moi l'Actionnariat Salarié c'est... »

La différence dans la présentation des échelles était nette, et nous nous attendions à ce que deux facteurs se dégagent. Pourquoi obtenons-nous alors un seul facteur? Nous avions suggéré plus haut que l'IPS avait de fortes chances d'être déterminée par l'IPD, c'est à dire que l'idée que se font les salariés de l'AS dépend de l'idée que s'en fait la direction de l'entreprise à leurs yeux. Il se peut donc que les deux soient tellement liés qu'ils finissent par se confondre dans l'esprit des salariés. Dans une certaine mesure donc, ce résultat corrobore notre hypothèse 6 selon laquelle l'IPD a un effet positif sur l'IPS. Un deuxième facteur est composé de 5 des 6 items sélectionnés pour mesurer la perception de participation à la prise de décision liée à l'AS et de deux items présumés mesurer l'IPS dont le libellé concerne bien les droits à la participation. Un troisième facteur enfin, est composé de deux items présumés mesurer l'IPD et un item sélectionné comme indicateur des droits à la participation perçus. En observant les intitulés de ces items, nous nous apercevons que dans deux cas il est question de l'utilisation de l'AS comme moyen de défense contre des OPA hostiles et que le troisième item concerne l'utilisation de l'AS pour des raisons purement financières.

Le facteur 2 représentant bien à l'évidence la participation à la décision perçue par les salariés, penchons nous plus particulièrement sur les facteurs 1 et 3 qui concernent les items sélectionnés pour mesurer l'IPD et l'IPS. Il semblerait que le facteur 1 comprenne les indicateurs d'implication philosophique élevée et que le facteur 3 concerne l'implication philosophique faible conformément à ce qui était attendu. Ce qui est étonnant par contre est que Ipd1 fasse partie de ce facteur, même si sa contribution factorielle est faible. Une explication pour cela peut être que l'item n'a pas été compris de la manière que nous avions prévue. Rappelons l'énoncé de Ipd1 par soucis de clarté :

« Votre entreprise a mis en place de l'Actionnariat Salarié pour différentes raisons.

Quelle est, à votre avis, l'Importance respective que votre entreprise accorde aux raisons suivantes? »

Ipd1- Parce que c'est un élément de rémunération où les charges et impôts sont faibles.

Dans notre esprit, nous souhaitions faire référence aux « *charges et impôts* » payés par l'Entreprise. A l'évidence, l'item a été mal conçu car trop ambigu : il semblerait que les salariés ont compris qu'ils s'agissait des « *charges et impôts* » qu'eux-mêmes devaient payer. Ceci explique certainement pourquoi Ipd1 a été assimilé au facteur 1 qui concerne finalement toutes les raisons de mettre en place l'AS liées aux salariés, alors que le facteur 3 concerne les raisons extérieures au personnel. Avant de pouvoir retenir ces trois facteurs, il est important d'en évaluer la fiabilité.

Tableau 43 : Participation Perçue à la Prise de Décision - Calcul de Fiabilité.

Code et Enoncé des Items	Contribution Factorielle
PAR5- Le vote des salariés actionnaires n'a aucune influence sur les décisions qui seront prises.	-0.81 ⁴³
PAR6- Les salariés détiennent trop peu d'actions pour avoir une quelconque influence dans les décisions de l'entreprise.	-0.71
PAR4- L'Actionnariat Salarié n'offre aucun droit aux salariés dans la prise de décision de l'entreprise.	-0.65
IPS5- Un moyen de participer aux décisions qui affectent mon entreprise dans son ensemble.	0.56
PAR2- Dans les entreprises où les salariés sont actionnaires, la direction tient davantage compte des intérêts des salariés.	0.53
IPS4- Un moyen de participer aux décisions qui affectent mon travail.	0.47
PAR3- Grâce à l'Actionnariat Salarié, le personnel est mieux représenté dans les organes de décision de l'entreprise.	0.45
Alpha	0.8

Le coefficient alpha est bon et la suppression d'aucun item ne permet de l'améliorer. L'échelle est maintenue en l'état.

Tableau 44 : Implication Philosophique 1 - Calcul de Fiabilité.

Code et Enoncé des Items	Contribution
	Factorielle
IPD3- Pour motiver ses salariés.	0.77
IPD6- Pour que les salariés s'intéressent davantage aux résultats de l'entreprise.	0.76
IPS3- Un moyen de bénéficier des profits de mon entreprise.	0.60
IPD5- Pour fédérer les salariés autour d'un objectif commun.	0.65
IPS6- Un moyen pour l'entreprise, de donner plus de considération à ses salariés.	0.60
IPS7- Un élément important de la culture de mon entreprise.	0.60
IPS2- Un moyen de se constituer une épargne.	0.51
IPS1- Un élément de ma rémunération.	0.49
IPD7- Parce que l'actionnariat salarié fait partie de la culture de mon entreprise.	0.48
IPD1- Parce que c'est un élément de rémunération où les charges et impôts sont faibles.	0.35
Alpha	0.83
Alpha sans IPD1	0.84

362

⁴³ Les trois items inversés, Par4, Par5 et Par6 ont été recodés avant le calcul du coefficient alpha.

Le coefficient alpha est bon. Cependant, nous avons décidé de supprimer Ipd1 car, comme suggéré précédemment, cet item a été mal interprété par les salariés. De plus sa contribution factorielle est tout juste significative. L'alpha augmente légèrement à 0.84.

Tableau 45: Implication Philosophique 2- Calcul de Fiabilité.

Code et Enoncé des Items	Contribution Factorielle
IPD4- Pour protéger l'entreprise contre les tentatives de rachat par un concurrent (tentatives d'OPA).	0.89
IPD2- Parce que ça lui permet de collecter des fonds pour financer son activité et son développement.	0.43
PAR1- Grâce à l'Actionnariat Salarié, le personnel peut participer à la protection de l'entreprise en cas de tentatives de rachat par un concurrent (OPA).	0.41
Alpha	0.6

Le coefficient alpa est tout juste acceptable, surtout tenant compte du faible nombre d'items. L'échelle est tout de même retenue. Ces résultats suggèrent d'abandonner la dichotomie IPD/IPS que nous avions suggérée précédemment et de ne retenir qu'un seul concept, l'IPD considéré comme un construit bidimensionnel, composé d'un facteur qui représente une philosophie de l'AS centrée sur les intérêts des salariés, et un autre qui représente une vision de l'AS qui se base sur des intérêts autres que ceux du personnel. Ce résultat devra être confirmé par l'analyse factorielle confirmatoire pour être définitivement retenu.

Analyse des Variables des Attitudes des Salariés au Travail et vis-à-vis de leur Entreprise.

Une analyse en Axes Principaux est réalisée à partir des items présumés mesurer la Motivation au Travail, l'Implication Affective, la Satisfaction au Travail et l'Intention de Quitter l'Entreprise. Les tests d'adéquation des données à l'analyse factorielle sont satisfaisants : le KMO est de 0.93 et le test de sphéricité de Bartlett a une significativité de p<0.001.

Quatre facteurs ont des valeurs propres supérieures à 1 expliquant 48% de la variance totale. Le test de l'éboulis confirme cette solution. Une rotation Varimax ne permettant pas de dégager une structure claire, une rotation Promax est réalisée. Ceci se justifie par le fait que les différentes attitudes analysées sont présumées corrélées.

Les résultats sont présentés dans le tableau 46 ci-après :

Tableau 46 : Attitudes des Salariés – Matrice des Facteurs.

Items	Facteurs			
	1	2	3	4
MOT4- Le nombre de tâches pour lesquelles j'ai envie de me dépenser beaucoup a diminué au fil du temps.	0.77	0.17	-0.21	0.06
SAT4- Je ne suis pas satisfait de mon emploi actuel.	0.61	-0.08	0.18	-0.08
MOT1- Pour des raisons qui me sont personnelles, je ne donne plus le meilleur de moi-même dans mon travail.	0.60	0.12	0.08	0.08
MOT3- Si j'avais la possibilité de changer d'emploi, je lui consacrerais davantage d'efforts par rapport à ce que je fournis actuellement dans mon travail.	0.6	-0.05	0.18	0.02
MOT5- Depuis que vous occupez ce poste, (quand vous réfléchissez à tous les changements que vous avez connus), avez-vous le sentiment que le niveau d'intensité de vos efforts a : (1=baissé fortement à 5=augmenté fortement)	-0.49	-0.02	0.06	0.15
SAT3- Je m'ennuie souvent au travail.	0.48	-0.13	0.11	-0.32
MOT2- Pour les mois à venir, compte tenu de mes motivations, j'ai l'intention de travailler très dur.	-0.29	-0.27	0.15	0.25
IMP5- Cette entreprise représente beaucoup pour moi.	0.15	-0.67	-0.18	0.14
IMP6- Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance pour mon entreprise.	0.06	0.63	-0.02	-0.03
IMP4- Je ne me sens pas attaché de manière affective à cette entreprise.	0.09	0.61	0.10	0.15
IMP3- Je ne me sens pas comme un « membre de la famille » dans cette entreprise.	0.2	0.56	-0.00	0.09
IMP2- Je considère vraiment les problèmes de cette entreprise comme si c'était les miens.	0.05	-0.46	0.09	0.35
QUI3- Je vais certainement rechercher un nouvel emploi d'ici à l'année prochaine.	0.05	-0.06	0.79	0.10
IMP1- Je serais très heureux de rester dans cette entreprise jusqu'à la fin de ma carrière.	0.22	-0.21	-0.56	0.21
QUI1- Je pense souvent à quitter ce travail.	0.25	0.01	0.53	-0.08
QUI2- Si l'on m'offrait un emploi similaire dans une autre entreprise je	0.07	0.27	0.42	0.13
l'accepterais.				
SAT1- J'aime mon travail.	-0.01	0.05	-0.02	0.81
SAT2- Le plus souvent, je suis enthousiaste de mon travail.	-0.16	0.01	0.05	0.71

Méthode d'extraction : Factorisation en axes principaux.

Méthode de rotation : Promax avec normalisation de Kaiser.

a La rotation a convergé en 8 itérations.

Le résultat de l'analyse factorielle permet de retrouver quatre facteurs représentant les quatre échelles tirées de la littérature. Cependant, deux facteurs contiennent des items présumés mesurer un autre construit. Lorsque des échelles existantes sont utilisées pour la première fois simultanément dans une recherche, il peut arriver que leurs items se chevauchent comme dans le cas présent, alors que les échelles utilisées individuellement avaient fait preuve de validité et de fiabilité (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.779). De plus, Mot2 est corrélé avec une intensité semblable à deux facteurs. Il n'est pas retenu dans les analyses suivantes pour défaut de validités convergente et discriminante. La question qui se pose alors est de savoir si l'on peut retenir comme indicateurs d'un concept des items présumés en mesurer un autre. Etant donné que les quatre construits que nous souhaitions mesurer concernent tous des attitudes des salariés vis-à-vis de l'entreprise et de leur travail, ce résultat peut se comprendre. Nous

examinons pour cela l'énoncé des items concernés ainsi que les corrélations de chaque item avec les autres items du même facteur.

Tableau 47: Motivation – Calcul de Fiabilité.

Code et Enoncé des Items	Contribution Factorielle
MOT4- Le nombre de tâches pour lesquelles j'ai envie de me dépenser beaucoup a diminué au fil du temps.	0.77
SAT4- Je ne suis pas satisfait de mon emploi actuel.	0.61
MOT1- Pour des raisons qui me sont personnelles, je ne donne plus le meilleur de moi- même dans mon travail.	0.60
MOT3- Si j'avais la possibilité de changer d'emploi, je lui consacrerais davantage d'efforts par rapport à ce que je fournis actuellement dans mon travail.	0.6
MOT5- Depuis que vous occupez ce poste, (quand vous réfléchissez à tous les changements que vous avez connus), avez-vous le sentiment que le niveau d'intensité de vos efforts a : (1=baissé fortement à 5=augmenté fortement)	-0.49
SAT3- Je m'ennuie souvent au travail.	0.48
Alpha	0.82
Alpha sans Sat4	0.78
Alpha sans Sat 3 et Sat4	0.74

En ce qui concerne l'échelle de motivation, deux items Sat3 et Sat4 appartenaient au départ à la mesure de satisfaction au travail. Ces résultats montrent que dans l'esprit des répondants, ces deux items ont été assimilés à de la motivation. Pour l'item Sat3, ceci n'est pas très étonnant : le fait de s'ennuyer au travail peut effectivement être un indicateur de faible motivation. L'item n'est pas retenu pour défaut de validité discriminante ; il a en effet une contribution factorielle significative au facteur 4 également. L'énoncé de l'Item Sat4 parle clairement de satisfaction et non de motivation. Il n'est pas non plus retenu. Le coefficient alpha obtenu en supprimant ces items reste acceptable à 0.74.

Tableau 48 : Implication Affective - Calcul de Fiabilité.

Code et Enoncé des Items	Contribution Factorielle
IMP5- Cette entreprise représente beaucoup pour moi.	-0.67
IMP6- Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance pour mon entreprise.	0.63
IMP4- Je ne me sens pas attaché de manière affective à cette entreprise.	0.61
IMP3- Je ne me sens pas comme un « membre de la famille » dans cette entreprise.	0.56
IMP2- Je considère vraiment les problèmes de cette entreprise comme si c'était les miens.	-0.46
Alpha	0.79

Le coefficient alpha de l'échelle d'implication affective est bon, elle peut être conservée.

Tableau 49 : Intention de Quitter l'Entreprise - Calcul de Fiabilité.

Code et Enoncé des Items	Contribution Factorielle
QUI3- Je vais certainement rechercher un nouvel emploi d'ici à l'année prochaine.	0.79
IMP1- Je serais très heureux de rester dans cette entreprise jusqu'à la fin de ma carrière.	-0.56
QUI1- Je pense souvent à quitter ce travail.	0.53
QUI2- Si l'on m'offrait un emploi similaire dans une autre entreprise je l'accepterais.	0.42
Alpha	0.75
Alpha sans Imp1	0.7

La question qui se pose ici est de savoir si nous conservons Imp1 dans l'échelle de l'intention de quitter l'entreprise. La validité faciale de l'item est bonne : il concerne bien en effet l'intention du salarié de rester dans son entreprise. Nous pouvons également considérer qu'il est relativement discriminant dans la mesure où sa contribution factorielle aux autres facteurs est non significative et diffère de plus de 0.3 par rapport à sa contribution au facteur d'appartenance. Enfin, sa suppression fait baisser le coefficient alpha de 0.75 à 0.7. Nous proposons donc de le conserver.

Tableau 50 : Satisfaction au Travail - Calcul de Fiabilité.

Code et Enoncé des Items	Contribution
	Factorielle
SAT1- J'aime mon travail.	0.81
SAT2- Le plus souvent, je suis enthousiaste de mon travail.	0.71
Alpha	0.78

Le dernier facteur correspond à la satisfaction au travail. Il n'est malheureusement composé que de deux items ce qui est inférieur au minimum de trois qui est généralement conseillé pour les échelles de mesure (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.780). Cependant certains auteurs considèrent qu'une échelle à 2 items est défendable « techniquement et mathématiquement » (Rindskopf & Rose, 1988, p.54; Roussel, 2005, p.253). Le coefficient alpha est bon, nous retenons tout de même l'échelle.

Dans l'ensemble, les résultats de l'AFE sont satisfaisants. Nous avons bien obtenu quatre facteurs correspondant aux construits que nous souhaitions mesurer et les fiabilités sont bonnes dans l'ensemble. La seule limite est représentée par l'échelle de mesure de la Satisfaction au Travail qui n'est composée que de deux items.

Analyse de la Variable d'Evaluation de l'Information Reçue (INF).

Les tests d'adéquation des données à la réalisation d'une AFE sont satisfaisants. Le test de sphéricité de Batlett indique un Khi-deux de 390.87 pour 10 degrés de liberté et une significativité p<0.001. Le KMO est acceptable à 0.76. Un seul facteur a une valeur propre supérieure à 1 et explique 33.25 % de la variance totale.

Tableau 51 : Perception de l'Information Reçue - Calcul de Fiabilité.

Code et Enoncé des Items	Contribution Factorielle
Inf5-Je ne comprends pas grand chose à tout ce qui concerne les offres d'actions que me fait l'entreprise.	0.67
Inf3- Les papiers que je reçois concernant mes actions, sont trop compliqués, je ne les comprends pas entièrement.	0.66
Inf4-Je n'ai jamais compris comment fonctionnait le vote des salariés actionnaires.	0.63
Inf2-En général, je ne lis pas les documents que l'entreprise m'envoie concernant mes actions.	0.45
Inf1-L'information que je reçois concernant mon droit de vote en tant qu'actionnaire est claire et facile à comprendre.	-0.42
Alpha	0.7

Tous les items conçus pour mesurer cette variable ont des contributions factorielles significatives. Le coefficient alpha est également acceptable. L'échelle est conservée en l'état car l'analyse des items pris individuellement (moyenne, variance, alpha si l'item est supprimé) sont satisfaisants.

Analyse de la Variable de Propension à Investir en Actions de son Entreprise (PRAS).

Une factorisation en Axes Principaux est réalisée sur les items présumé mesurer la PRAS. Les tests d'adéquation des données à la réalisation d'une AFE sont satisfaisants. Le test de sphéricité de Bartlett indique une significativité de p<0.001. Le KMO est acceptable à 0.78. Un seul facteur a une valeur propre supérieure à 1 et explique 36.14% de la variance totale.

Tableau 52 : Préférence pour l'Actionnariat Salarié - Calcul de Fiabilité.

Code et Enoncé des Items	Contribution
	Factorielle
Pf4-Lorsqu'il y a une offre d'actions dans l'entreprise, le plus souvent je participe.	0.77
Pf7-Lors de la prochaine offre, j'achèterai certainement des actions de mon entreprise.	0.75
Pf3-Lorsque je reçois un dividende, je préfère l'investir en actions de mon entreprise plutôt que de toucher l'argent.	0.60
Pf1-En général je préfère investir mes primes d'intéressement et de participation en actions ou parts de mon entreprise.	0.53
Pf5-Lorsque c'est possible, j'investis de l'argent en actions de mon entreprise.	0.46
Pf6-En général, je vends les actions de mon entreprise dès que j'en ai la possibilité.	-0.39
Alpha	0.75

L'ensemble des items conçus pour mesurer cette variable, ont des contributions factorielles significatives. Le coefficient alpha est également acceptable. L'échelle est conservée en l'état car tous les items sont satisfaisants.

A ce stade de notre travail, nous avons retenu un certain nombre d'items présumés mesurer des construits latents, et ce sur la base de l'AFE et de calculs de coefficients alpha. Les échelles liées aux valeurs des salariés ont été déterminées à partir d'analyses factorielles réalisées à partir d'observations de répondants de différentes nationalités, alors que pour les autres variables de l'étude, seuls des observations de répondants français ont été retenues. Afin d'établir la validité des échelles pour chaque groupe national et pour déterminer si et dans quelle mesure les échelles ont les mêmes caractéristiques psychométriques dans les divers groupes, nous passons à la phase dite « confirmatoire ».

2. Etape 7 : Validation et Tests d'Invariance Intergroupes des Instruments de Mesure.

Selon le paradigme de Churchill, la phase d'épuration des instruments de mesure doit être suivie d'une deuxième collecte de données et d'un test final de leur validité et fiabilité (Churchill, 1979, p.66). Depuis la « démocratisation » de l'utilisation de la modélisation par équations structurelles, l'analyse factorielle confirmation (AFC), est devenue la manière la plus classique de réaliser des tests de validité convergente et discriminante (J. F. Hair Jr. et al., 2006, pp.776-780). Elle permet en effet de tester de manière rigoureuse la validité des échelles issues de l'étape de purification. Cependant, à la différence de l'AFE, par laquelle des facteurs émergent de l'analyse, dans l'AFC c'est le chercheur lui-même qui propose un modèle de mesure. Il s'agit de la spécification a priori de la relation entre une variable latente (le construit que l'on souhaite mesurer) et ses indicateurs présumés (les items issus de la phase précédente). L'AFC fournit alors un ensemble d'indicateurs de la pertinence du modèle de mesure spécifié par rapport aux données collectées. Lorsque les analyses substantielles liées à l'étude des relations entre les variables latentes mesurées impliquent la comparaison de groupes différents, l'AFC multigroupes est également considérée comme l'approche la plus puissante pour tester l'équivalence du fonctionnement des instruments de mesure pour les groupes étudiés (Steenkamp & Baumgartner, 1998, p.78).

L'objectif de ce point est donc d'une part de valider nos instruments de mesure et d'autre part de tester leur équivalence intergroupes. A ce niveau de l'analyse, nous prendrons la nationalité comme critère de constitution des groupes. Dans la suite de ce travail d'autres comparaisons de groupes seront réalisées et des tests d'équivalence seront réalisées. Nous allons tout d'abord rappeler les principes généraux de la validation intergroupes des instruments de mesure avant de présenter successivement les résultats des analyses réalisées pour les variables culturelles dans un premier temps, et pour les autres variables dans un deuxième temps.

2.1. L'Equivalence Intergroupes d'un Instrument de Mesure : Principes Généraux.

Il arrive souvent dans les recherches en sciences sociales, que l'on souhaite comparer les scores de variables latentes ou les relations entre deux ou plusieurs construits auprès de populations différentes. On peut par exemple, souhaiter comparer le niveau d'implication des salariés d'une entreprise selon qu'ils disposent d'un contrat à durée déterminée ou indéterminée, ou les perceptions de justice liées à une pratique donnée dans différents pays (p.ex. Tata, Fu, & Wu, 2003). Pour pouvoir réaliser ce type de comparaison, il est important s'assurer que les instruments de mesure utilisés opèrent de manière équivalente auprès des groupes comparés. Dans le cas contraire, on ne peut pas établir avec certitude si la différence observée reflète le score réel ou un artéfact de mesure (Mullen, 1995, p.574; Raju, Byrne, & Laffitte, 2002, p.517; Reise, Widaman, & Pugh, 1993, p.552). Les tests de fiabilité et de validité classiques ne permettent pas de s'assurer que les différences observées entre les scores de variables latentes de deux groupes reflètent bien des différentes des scores réels. En conséquence, quel que soit le type de comparaison qui est réalisé entre deux groupes d'individus, la preuve de l'équivalence intergroupes des mesures utilisées est un pré requis essentiel (Vandenberg & Lance, 2000, p.9; Welkenhuysen-Gybels & Van de Vijver, 2002, p.1). Malheureusement, la pratique montre que de nombreuses études ne remplissent pas cette exigence méthodologique (B.M. Byrne, 2004, p.272; Mullen, 1995, p.574; Spini, 2003, p.3), ce qui conduit à des interprétations biaisées des résultats obtenus.

Les développements récents d'une procédure permettant de tester l'invariance d'un instrument de mesure entre plusieurs groupes simultanément, dérivent du travail fondateur de Jöreskog (1971 cité dans Byrne 2001, p.174) sur l'AFC multigroupe. Les tests d'invariance de mesure se basent sur les hypothèses suivantes : (1) les variables analysées sont de type perceptuel, (2) leur mesure se base sur des échelles multi-iems, (3) les items sont combinés de

manière additive pour opérationnaliser le construit sous-jacent et (4) le terme groupe concerne des ensembles d'individus se distinguant par une caractéristique quelconque, ou les mêmes individus auxquels la mesure a été appliquée à des moments différents (Vandenberg & Lance, 2000, p.10). On retrouve par exemple dans la littérature, des tests d'invariance de mesure entre hommes et femmes (p.ex. Stacy, Newcomb, & Bentler, 1993), entre groupes d'âges différents (Babcock, Laguna, & Roesch, 1997), de nationalités différentes (Spini, 2003) ou pour les mêmes individus dans des études longitudinales (Vandenberg & Self, 1993).

L'idée générale des tests d'invariance de mesure est de tester l'équivalence intergroupes des paramètres du modèle de mesure. En pratique on trouve deux types de procédures : les « bottom-up » et les « top-down ». Les deux approches consistent en une hiérarchie de modèles emboîtés testés successivement en partant soit d'un modèle où tous les paramètres du modèle de mesure sont contraints à égalité et en supprimant successivement les contraintes (approche top-down), soit en partant d'un modèle sans contraintes et en ajoutant successivement des contraintes d'égalité (approche bottom-up) (Van de Vijver, 2003a, p.213).

Les Niveaux d'Invariance.

On considère généralement qu'à chaque paramètre du modèle de mesure correspond un niveau d'invariance. Il existe un certain manque d'harmonisation dans la littérature sur leur nombre, leur appellation, la pertinence des divers tests et sur l'ordre dans lequel ils doivent être réalisés (Vandenberg & Lance, 2000, p.17).

Quels que soient l'ordre suivi et le nombre de niveaux d'invariance testés, la procédure se base sur les principes suivants. Pour des raisons de clarté, nous illustrons la démarche « bottom-up ». On commence par tester l'ajustement du modèle de mesure aux données pour chaque groupe séparément pour s'assurer de sa validité pour chacun. Ensuite, le modèle est testé pour tous les groupes simultanément sans qu'aucune contrainte d'égalité ne soit fixée. Les paramètres d'ajustement obtenus représentent la base vis-à-vis de laquelle les modèles successifs sont comparés. L'étape suivante consiste à fixer une égalité sur un paramètre déterminé du modèle de mesure. Les paramètres d'ajustement sont alors comparés à ceux du modèle de base : si la différence d'ajustement est significative, cela signifie que le paramètre n'est pas équivalent dans les divers groupes et que l'hypothèse d'invariance est réfutée.

La comparaison de modèles successifs ne peut être conduite que lorsque un modèle est « emboîté⁴⁴ » dans un autre, c'est à dire lorsqu'il s'agit du même modèle comportant des restrictions supplémentaires sur certains paramètres (Hayduk, 1996, p.57). Dans ce cas, il est possible de mesurer la différence de l'ajustement entre deux modèles emboîtés en calculant la différence de χ^2 . En effet, la différence d'ajustement entre deux modèles emboîtés suit une distribution normale dont le nombre de degrés de liberté est égal à la différence entre les degrés de liberté des deux modèles (Van de Vijver & Leung, 1997, p.100).

L'analyse d'invariance démarre généralement par la fixation de contraintes sur les paramètres les plus importants d'un point de vue théorique et va vers les paramètres dont l'invariance est moins importante d'un point de vue substantiel (Van de Vijver, 2003a, p.214). Traditionnellement, il est conseillé de commencer par un test d'invariance d'ensemble de l'égalité de la matrice des variances/covariances pour les différents groupes. En effet, si cette hypothèse n'est pas rejetée, cela signifie que les groupes sont identiques et que donc la réalisation d'analyses comparatives est inutile (B. M. Byrne, 2001, p.174; Vandenberg & Lance, 2000, p.12). Cependant, de récentes recherches ont montré que cette analyse aboutit à des résultats contradictoires. Cette étape n'est donc plus considérée comme nécessaire (B.M. Byrne, 2004, p.274). En ce qui concerne les différents tests possibles d'invariance, les recommandations en termes de tests à réaliser et de séquence varient selon les auteurs (Vandenberg & Lance, 2000, p.17).

Test 1: L' « Invariance Configurale ».

L'invariance configurale teste l'hypothèse selon laquelle les individus de divers groupes conceptualisent le construit analysé de la même manière (Riordan & Vandenberg, 1994, p.653), c'est à dire qu'ils associent les mêmes items aux mêmes variables latentes et que donc les domaines cognitifs sont les mêmes (G.W. Cheung & Rensvold, 2002, p.326). Pour tester l'invariance configurale, on fixe comme seule contrainte que les items soient reliés à un seul et même facteur pour tous les groupes. Le fondement de ce test est que la structure des contributions factorielles est une représentation empirique du cadre de référence cognitif par lequel les individus répondent aux items. Une même structure est une évaluation raisonnable de l'équivalence du cadre de référence conceptuel intergroupes (Vandenberg, 2002, p.144).

-

 $^{^{\}rm 44}$ Traduction de l'anglais « nested ».

Afin d'identifier le modèle⁴⁵, la contribution factorielle d'un item (la même pour tous les groupes) par variable latente doit être fixée à 1⁴⁶ et son intercept à 0 ; ce dernier est appelé « *item marqueur* ». Ceci permet d'attribuer la même échelle de mesure aux variables latentes (Steenkamp & Baumgartner, 1998, p.8). Notons qu'une autre possibilité moins courante, consiste à fixer à 1 la variance de l'un des facteurs (Anderson & Gerbing, 1988, p.415; Janssens et al., 1995, p.372). Si les indices d'ajustement sont acceptables, l'équivalence configurale est établie. Ce modèle sera alors utilisé comme base à laquelle les autres modèles de plus en plus contraignants seront comparés.

Test 2 : L' « Invariance Métrique ».

Il s'agit ici de tester l'invariance des contributions factorielles des items dans tous les groupes (Steenkamp & Baumgartner, 1998, p.80). Elles représentent la pente de la relation entre les réponses aux items et les variables latentes respectives, c'est à dire le changement attendu dans le score observé pour une unité de changement de la variable latente. Ils peuvent donc être considérés comme une représentation empirique acceptable de l'échelle utilisée par les répondeurs pour répondre à un item (Vandenberg, 2002, p.144).

Le test de l'invariance métrique consiste à contraindre les contributions factorielles des items à être invariants entre les groupes et à comparer les indices d'adéquation à ceux du modèle de l'invariance configurale. Si la variation est statistiquement significative l'invariance métrique est rejetée. Les tests d'invariance configurale et métrique sont les plus utilisés dans la littérature (Vandenberg & Lance, 2000, p.34).

Test 3: L' « Invariance Scalaire ».

Il s'agit d'un test de l'équivalence des intercepts des items, c'est à dire de la valeur que prend la réponse à un item lorsque le score réel est de zéro. Ce tests est le moins fréquemment utilisé dans la littérature (Vandenberg & Lance, 2000, p.38). Le sens des inéquivalences des intercepts a été tantôt interprété comme un biais de réponse et tantôt comme des différences

Un modèle est dit « Identifié », lorsque pour un problème de recherche donné et une base de données, on impose assez de contraintes pour qu'un seul ensemble de paramètres ressorte de l'analyse (Hair et al. 1995, p.119).

⁴⁶ En fait la contribution factorielle ou la variance factorielle peuvent prendre n'importe quelle valeur différente de zéro (Jöreskog, 1971, p.417). Il est cependant très courant de fixer ces paramètres à 1.

prévisibles des styles de réponses, par exemple entre salariés expérimentés et inexpérimentés (Vandenberg & Lance, 2000, p.38). Pour certains, l'exigence d'invariance scalaire est trop contraignante (B. M. Byrne, 2001, p.175), alors que pour d'autres, il s'agit d'une exigence pour la réalisation de comparaisons valides de moyennes latentes entre groupes. Pour d'autres enfin, l'importance de ce genre de test dépend du contexte substantiel de l'étude réalisée. Dans certains cas en effet, des différences d'intercepts ne constituent pas un biais mais un résultat substantiel (Campoy & Dumas, 2005, p.353; Vandenberg & Lance, 2000, p.38). Pour tester l'invariance scalaire, on contraint les intercepts des items à être égaux dans tous les groupes et on compare les indices d'ajustement à ceux obtenus dans le test d'invariance métrique. Si la différence n'est pas significative, l'invariance scalaire est démontrée.

Test 4 : L'Invariance de la Variance Factorielle.

Ce test est réalisé en contraignant les variances factorielles à l'égalité. Celles-ci représentent la dispersion des variables latentes et donc la variabilité du construit dans les divers groupes. Si l'invariance n'est pas établie, cela signifie que le groupe ayant la variance la plus faible, utilise une part plus faible du continuum représenté par l'échelle. On peut alors considérer la non équivalence comme un biais de réponse qui ferait que dans un groupe par exemple, les individus tendent à ne pas utiliser des réponses extrêmes.

Test 5 : L'Invariance de la Variance des termes d'Erreur.

Ce test est interprété par certains comme une évaluation de l'égalité de la fiabilité des items entre groupes. Cependant, il est nécessaire que l'invariance de la variance factorielle soit préalablement établie (Steenkamp & Baumgartner, 1998, p.81; Vandenberg & Lance, 2000, pp.34-35). Cette dernière considération est en désaccord dans une certaine mesure avec la distinction que l'on retrouve souvent entre invariance de mesure et invariance substantielle/structurelle. Pour certains auteurs, les tests d'invariance relatifs aux propriétés psychométriques des échelles de mesure concernent l'invariance configurale, métrique, scalaire et des termes d'erreur, alors que les tests substantiels d'invariance relèvent de l'invariance des moyennes, variances et covariances des variables latentes (G.W. Cheung & Rensvold, 2002, p.234). Byrne estime en revanche que le test de l'égalité des variances d'erreur est largement considéré comme excessivement restrictif. L'auteur estime donc que ce

niveau d'invariance n'est pas nécessaire pour réaliser des comparaisons intergroupes des scores de variables latentes (B. M. Byrne, 2001, p.186; B.M. Byrne, 2004, p.274).

Le Concept d'Invariance Partielle.

Selon certains auteurs, il est possible de réaliser des comparaisons de scores latents entre plusieurs groupes lorsque les construits sont partiellement équivalents. Les tests d'invariance partielle sont conduits dans l'idée que (a) des mesures peuvent être invariantes pour certains groupes mais pas pour tous et que certains items peuvent ne pas être invariants et (b) la mise en place de contrôles d'invariance partielle permettent des comparaisons inter-groupes qui ne seraient pas possibles autrement (Vandenberg & Lance, 2000, p.35). Il a été suggéré en effet, qu'un test de différences intergroupes des moyennes de variables latentes est plus pertinent lorsque les contraintes sont imposées de manière à refléter l'invariance partielle, car cela permet de réaliser un ajustement dans l'estimation des moyennes latentes (Vandenberg, 2002, p.151). Selon Byrne et ses collègues par exemple, des comparaisons de moyennes latentes entre groupes peuvent être réalisées si au moins un item en plus du marqueur est invariant (B.M. Byrne, Shavelson, & Muthen, 1989, p.458). L'invariance partielle est en effet utilisée le plus souvent à partir du niveau métrique. Lorsque l'équivalence métrique partielle est établie, il est alors possible de réaliser des tests d'invariance scalaire partielle. Les intercepts des items non invariants ne sont alors pas contraints à égalité. De nouveau, on peut considérer qu'au moins un item en plus du marqueur doit être invariant au niveau scalaire et métrique pour que des comparaisons de moyennes puissent être réalisées (Steenkamp & Baumgartner, 1998, p.81). Bien évidemment, plus le nombre d'items invariants est important et meilleure sera la fiabilité de la comparaison réalisée. Enfin, il est important de noter que le problème des tests d'invariance partielle est qu'il n'existe pas de consensus sur la proportion « acceptable » de paramètres équivalents pour que des analyses substantielles puissent être réalisées. Son opportunité a également été mise en cause (Mavondo, Gabbott, & Tsarenko, 2003, p.537; Vandenberg & Lance, 2000, p.38).

Les Niveaux d'Invariance testés dans notre Etude.

Il existe une certaine inconsistance dans la littérature en ce qui concerne la nécessité et l'interprétation des divers niveaux d'invariance, à l'exception de l'*invariance structurale* et *métrique*, qui font par contre l'unanimité (Vandenberg & Lance, 2000, p.35). Ces deux

premiers niveaux d'invariance seront donc testés, bien évidemment. Nous venons de voir par contre que les tests d'*invariance scalaire* font l'objet de controverses dans la littérature. Nous avons donc sollicité les conseils du Professeur Van de Vijver sur l'opportunité de réaliser ce test dans notre étude. La réponse a été la suivante:

« Dear Marco,

The main problem with any test of scalar invariance is not statistical, but conceptual. You argue that any difference in intercept would be due to response biases, such as yeah saying. However, there are also people who would want to argue that intercept differences may reflect valid cross-cultural differences. So, there is a problem of interpretation. Let's take a hypothetical example to illustrate the problem. Suppose that construct X is measured in two cultures and that in one culture scores on all items are one measurement unit above scores in the other culture. How are we to interpret such a difference? The difference could be a consequence of genuine group differences and the difference could be a consequence of response bias, such as acquiescence or social desirability. If only evidence based on the instrument is available and no scores on additional constructs, such as response biases, are available, it will be very hard to tell apart the two different interpretations. In general, tests of scalar equivalence are inductive in nature, often cannot be supported in an unambiguous manner, and require additional data to verify or disconfirm particular interpretations. The situation is entirely different for tests of structural equivalence. This latter type of equivalence can be unambiguously verified. The problem of alternative interpretations of cross-cultural differences in mean scores complicates tests of scalar equivalence, but the problem does not play a role in tests of structural equivalence. » (Van de Vijver, communication personnelle du 12/09/2006).

Sur ces conseils, nous avons décidé de ne pas réaliser le test d'invariance scalaire.

En ce qui concerne l'invariance de la variance factorielle, nous avons vu qu'il existe une certaine controverse dans la littérature sur sa nécessité pour considérer qu'une échelle de mesure a les mêmes caractéristiques psychométriques dans deux ou plusieurs groupes. Nous avons posé également la question au Professeur Van de Vijver qui nous l'a confirmé :

« Dear Marco,

I think that all authors mean the same and that Cheung and Rensvold just forgot to mention factor variance invariance. It is clearly part of a test of identical psychometric properties. » (Van de Vijver, communication personnelle du 15/09/2006).

Se posait également la question de savoir si le test d'invariance des covariances factorielles était nécessaire. Selon Vandenberg et Lance, il est possible de considérer que si le domaine conceptuel est constant entre les groupes, alors les relations entre les facteurs ne devraient pas

différer. Cependant, selon les auteurs, ce test n'apporte pas d'informations supplémentaires par rapport aux tests précédents sur la constance intergroupes du domaine conceptuel, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, si le test *d'invariance configurale* a été précédemment rejeté, il y a de fortes chances pour que les covariances factorielles soient également différentes : le test est alors redondant. Ensuite, si *l'invariance configurale* a été validée alors que l'invariance de la covariance factorielle ne l'est pas, il serait hasardeux de conclure que le domaine conceptuel n'est pas équivalent alors que le test d'*invariance configurale*, considéré comme plus rigoureux, indique le contraire (Vandenberg & Lance, 2000, pp.39-40). Sur la base de ces considérations, le test *d'invariance des covariances factorielles* ne sera par réalisé.

Enfin, nous avons vu que pour certains, la preuve de l'invariance de la variance unique, prouve qu'un instrument a la même fiabilité dans divers groupes, lorsque l'invariance factorielle est établie. Pour d'autres par contre, ce type d'invariance représente une exigence trop restrictive. Nous avons donc décidé de réaliser ce type de test tout en y accordant une importance limitée en ce qui concerne nos conclusions sur la comparabilité des scores provenant des différents groupes.

Pour résumer, les tests d'invariance réalisés seront les suivants :

Test 1: L' « Invariance Configurale ».

Test 2 : L' « Invariance Métrique ».

Test 3 : L'Invariance de la Variance Factorielle.

Test 4 : L'Invariance de la Variance des termes d'Erreur.

Indices d'Ajustement et Evaluation de la Différence entre Modèles « Emboîtés ».

L'ajustement d'un modèle de mesure évalue la capacité du modèle spécifié à reproduire la matrice des covariances observées (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.745). Dans les tests d'invariance intergroupes des modèles de mesure, l'ajustement global ne joue un rôle que dans l'évaluation de l'invariance configurale. Pour les autres tests, c'est la différence d'ajustement entre modèles plus ou moins restreints qui est importante (Vandenberg & Lance, 2000, pp.43,45).

Partie II : instruments de mesure et tests des hypotheses de recherche Chapitre $\bf 3$: construction et validation des instruments de mesure

Les Indices d'Ajustement Global.

Trois types d'indices d'ajustement sont utilisés dans les modèles d'équations structurelles : les Indices dits Absolus, les Indices Incrémentaux et les Indices de Parcimonie.

Les Indices Absolus d'ajustement sont des mesures directes de la manière dont le modèle spécifié représente les données analysées. Ils représentent donc la manière la plus fondamentale d'évaluer un modèle donné (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.746).

- Le Chi-Deux, sert à tester l'hypothèse nulle selon laquelle les éléments de la matrice de covariances reproduite par estimation sont significativement non différents de ceux de la matrice des covariances observées. Plus la valeur du Chi-Deux est élevée, plus la différence entre les deux matrices est importante. La distribution du Chi-Deux étant connue, il est possible d'associer une probabilité à l'hypothèse d'égalité entre la matrice estimée et la matrice observée. Plus la valeur de p est faible, plus il y a de chances que les deux matrices soient différentes (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.746). L'utilisation du Chi-deux comme indicateur d'ajustement du modèle aux données pose cependant des problèmes. Tout d'abord, le Chi-Deux est une fonction mathématique de la taille de l'échantillon étudié, ce qui fait que pour une différence donnée entre les deux matrices, sa valeur augmente avec la taille de l'échantillon (G.W. Cheung & Rensvold, 2002, p.234). De plus, le Chi-Deux tend à s'accroître avec le nombre de variables observées qui sont analysées (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.747). Pour ces raisons, il ne peut pas être utilisé comme seul indicateur d'ajustement et divers autres indicateurs ont été développés.
- Le Goodness-of-Fit Index (GFI), et l'Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI) ont été les premières tentatives de développement d'indices qui soient moins sensibles à la taille d'échantillon. La valeur du GFI est comprise en théorie de 0 à 1 avec les valeurs les plus importantes indiquant un meilleur ajustement. Il existe des controverses sur la valeur minimal à atteindre : en général, des valeurs supérieures à 0.9 sont considérées comme correctes alors que pour certains l'indice doit dépasser les 0.95 (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.747). L'AGFI essaye de prendre en considération la complexité du modèle analysé en « pénalisant » les modèles qui contiennent le plus de variables. Sa valeur est donc généralement inférieure à celle du GFI.
- Le Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), représente une autre tentative de corriger la sensibilité du Chi-Deux à la taille d'échantillon et à la complexité des modèles. Un niveau faible de RMSEA indique un meilleur ajustement, et des valeurs

inférieures à 0.1 sont considérées comme satisfaisantes par certains (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.748), alors que pour d'autres le niveau d'acceptabilité est au pire 0.8 et au mieux 0.5.

• Le Root Mean Square Residual (RMSR) et le Standardized Mean Square Residual (SRMSR), se basent sur les résidus liés à l'erreur de prédiction de chaque terme de la matrice des covariances. La version standardisée du RMSR est davantage indiquée pour la comparaison de modèles. Des niveaux faibles de ces indices indiquent un meilleur ajustement avec des niveaux entre – 4 et 4 étant considérés comme acceptables (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.747).

Les Indices d'Ajustement Incrémentaux diffèrent des précédents en ce qu'ils évaluent l'ajustement d'un modèle donné par rapport à celui de modèles alternatifs. Le modèle alternatif le plus couramment utilisé est le « modèle nul », c'est à dire un modèle pour lequel toutes les variables observées seraient non corrélées (Roussel, 2005, pp.272-273). Les trois principaux indices sont les suivants :

- Le Normed Fit Index (NFI), représente la proportion de la covariance totale entre les variables expliquée par le modèle testé, lorsque le modèle nul est pris comme référence. Sa valeur est comprise entre 0 et 1.
- Le Comparative Fit Index (CFI), est une version améliorée du NFI. Il s'agit de l'indice le plus utilisé pour sa faible sensitivité à la complexité du modèle. En général, on considère qu'un bon modèle doit avoir un CFI d'au moins 0.9 (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.749).
- Le Tucker Lewis Index (TLI) est proche du CFI mais n'étant pas normé, il peut en théorie aller au-delà de 1 mais en général, un bon indice est proche de 1. En pratique, le CFI et le TLI aboutissent à des valeurs proches.
- Le Relative Noncentrality Index (RNI) est semblable aux précédents. Il doit avoir une valeur comprise entre 0.9 et 1.

Les Indices de Parcimonie. Les indices de ce troisième groupe ont été conçus pour indiquer parmi un ensemble de modèles, quel est celui dont l'ajustement est le meilleur en tenant compte de la complexité, de sorte que les modèles les plus complexes sont pénalisés. Ces indices ne sont donc pas utiles pour évaluer l'ajustement d'un seul modèle mais sont à utiliser de manière comparative (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.750).

• Le Parcimony Ratio (PR) est le Chi-Deux normé sur les degrés de liberté. Il permet de déceler les modèles « surajustés » et « sousajustés » et peut être utilisé pour

mesurer le degré de parcimonie « absolu » d'un modèle. Il permet également de distinguer, parmi plusieurs modèles, lequel est le plus parcimonieux (Roussel, 2005, p.273).

- Le Parcimony Goodness-of-Fit Index (PGFI), réalise un ajustement du GFI en utilisant le PR. En théorie sa valeur est comprise entre 0 et 1. Ainsi, deux modèles peuvent être comparés et celui qui a le PGFI le plus élevé est préférable.
- Le Parcimony Normed Fit Index (PNFI), réalise un ajustement du NFI en le multipliant par le PR. Il peut être utilisé de la même manière que le PGFI.

Dans l'ensemble, les recherches réalisées sur l'ajustement des modèles d'équations structurelles ont abouti aux recommandations suivantes. La première est de n'interpréter le test du Chi-Deux que conjointement à d'autres indices d'ajustement. En effet, une analyse impliquant un nombre important d'indicateurs et une taille d'échantillon élevée a plus de chances d'indiquer une différence importante entre les matrices des covariances réelle et théorique (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.751). La deuxième est de baser ses décisions sur une sélection des indices présentés ci-dessus et non pas sur un seul indice. Afin de réaliser cette sélection, nous nous sommes penchés sur les indices dont l'utilisation a été conseillée dans le cadre spécifique des analyses d'invariance de mesure. Dans leur revue extensive de la littérature, Vandenberg et Lance conseillent de se baser en priorité sur le TLI et le RNI, le RMSEA et le SRMR car leur habilité à distinguer les modèles bien ajustés des autres a été prouvée de manière consistante dans la littérature. Ils semblent en outre davantage adaptés aux tests d'invariance et en général aux comparaisons entre modèles. Enfin, ces quatre indices offrent une bonne représentation d'indices absolus et incrémentaux (Vandenberg & Lance, 2000, pp.44-45). Malheureusement, le RNI n'est pas disponible dans la version 4 du logiciel AMOS. Dans notre travail, nous utiliserons également le CFI et l'AGFI qui sont utilisés de manière importante dans la littérature, bien qu'une version corrigée plus pertinente en ait été proposée depuis, c'est à dire les indices Gamma 1 et Gamma 2 de Tanaka et Huba (1989, cités dans Roussel et al. (2002, p.71)). Malheureusement, ces indices ne sont pas disponibles dans le logiciel Amos 4. Nous suivrons donc le conseil de Roussel et ses collègues et présenterons l'AGFI à titre indicatif tout en donnant priorité aux autres indices précités pour notre prise de décision (Roussel, Durrieu, Campoy, & El Akremi, 2002, p.71).

Un dernier type de recommandation concerne les niveaux que doivent atteindre les indices pour que l'ajustement soit considéré comme acceptable. Hair et ses collègues proposent des valeurs différentes selon la taille d'échantillon et la complexité des modèles analysés. Le tableau ci-dessus illustre leurs suggestions pour les principaux indices.

Tableau 53 : Niveaux acceptables des Indices d'Ajustement selon la Taille d'Echantillon et le Nombre de Paramètres Analysés (extrait de Hair et al. 2006, p.753).

		N < 250			N > 250	
m	m ≤ 12	12 <m<30< th=""><th>m≥30</th><th>$m \le 12$</th><th>12<m<30< th=""><th>m≥30</th></m<30<></th></m<30<>	m≥30	$m \le 12$	12 <m<30< th=""><th>m≥30</th></m<30<>	m≥30
Indices						
χ^2	p non significative attendue.	p peut être significative même si bon ajustement.	p significative peut être attendue	Valeur de p non significative possible avec bon ajustement	p significative peut être attendue	p significative peut être attendue
CFI ou TLI	≥ 0.97	≥ 0.95	≥ 0.92	≥ 0.95	\geq 0.92	≥ 0.90
RNI	Ne pas utiliser	0.95	0.92	0.95	0.92	0.90
				Ne pas utiliser avec N>1000	Ne pas utiliser avec N>1000	Ne pas utiliser avec N>1000
SRMR	Ne pas utiliser	≤ 0.08	≤ 0.09	Ne pas utiliser	≤ 0.08	≤ 0.08
		$(si CFI \ge 0.95)$	(si CFI ≥ 0.92)		(si CFI ≥ 0.95)	(si CFI ≥ 0.95)
RMSEA	≤ 0.08	≤ 0.08	≤ 0.08	≤ 0.07	≤ 0.07	≤ 0.07
	(si CFI ≥ 0.97)	(si CFI ≥ 0.95)	(si CFI ≥ 0.92)	(si CFI ≥ 0.97)	(si CFI ≥ 0.92)	(si CFI ≥ 0.90)

NB : m = nombre de variables observées ; N concerne le nombre d'observations par groupe, lorsque l'AFC est appliquée à plusieurs groupes simultanément.

Les niveaux des indices présentés dans ce tableau sont des conseils et non des règles absolues.

L'Evaluation de la Différence entre Modèles.

Ayant examiné les divers indicateurs d'ajustement, il est maintenant nécessaire de comprendre quels sont les critères qui permettent d'évaluer la différence en un modèle plus restrictif en termes de paramètres contraints à l'invariance, et un modèle moins restrictif (Vandenberg & Lance, 2000, p.45). Dans cette optique, l'outil généralement utilisé est la différence de Chi-deux entre les deux modèles (G.W. Cheung & Rensvold, 2002, p.235). Certains auteurs ont critiqué cette pratique en regrettant que d'une part l'ajustement global soit évalué à partir d'une multitude d'indices et que d'autre part la différence entre modèles ne soit évaluée qu'à partir d'un seul indicateur. Il a été en outre suggéré que les différences de Chi-Deux sont également sensibles à la taille de l'échantillon étudié de telle sorte qu'une faible différence de Chi-Deux tend à être significative (Gordon W. Cheung & Rensvold, 2000, pp.235, 239). Le problème est que alors que le Chi-Deux a une distribution connue qui permet de déterminer si une certaine différence entre modèles est significative, il n'en existe pas pour les autres indices d'ajustement (G.W. Cheung & Rensvold, 2002, p.239; Vandenberg & Lance, 2000, p.45). De récentes recherches ont été entreprises notamment par Cheung et Rensvold qui se sont basés sur des simulations Monte Carlo. Les auteurs ont proposé pour certains indices d'ajustement, les différences qui peuvent être considérées comme significatives. Il s'agit pas exemple de – 0.01 pour le CFI et – 0.001 pour le GFI (G.W. Cheung & Rensvold, 2002, p.251). Malgré les limites liées à la seule inspection des

différences de Chi-Deux pour l'évaluation de la significativité de la différence entre deux modèles encastrés, les propositions de Cheung et Rensvold n'en sont qu'aux premières phases de développement et il serait donc hasardeux de les prendre en compte même si leurs recommandations commencent à être suivies dans la littérature (p.ex. Van Hooft, Born, Taris, & Van der Flier, 2006, p.133). Vandenberg et Lance estiment donc que pour l'instant il n'existe pas d'autre choix que de se fier aux différences de Chi-Deux (Vandenberg & Lance, 2000, p.46).

2.2. Validité et Equivalence Intergroupes des Variables liées aux Valeurs des Salariés.

Du fait d'avoir réalisé deux collectes de données pour la construction et la validation des échelles de mesure des valeurs culturelles, nous avons décidé de réaliser des tests préliminaires d'invariance de mesure, afin d'essayer de corriger d'éventuels problèmes comme des erreurs de traduction, avant de réaliser la deuxième collecte de données. Etant donné la taille des échantillons nationaux disponibles, nous avons décidé de réaliser ces tests préliminaires au niveau exploratoire. Bien que les tests d'invariance de mesure soient généralement réalisés au niveau confirmatoire, l'AFE était la méthode utilisée avant la démocratisation des équations structurelles (Van de Vijver & Leung, 1997, p.90). Les deux tests réalisés sont ceux d'invariance configurale (même structure factorielle) et d'invariance métrique (poids factoriels équivalents). Dans un deuxième temps, des tests de validité et d'invariance intergroupes sont réalisées à partir de la deuxième collecte de données et nous réaliserons pour cela des AFC.

2.2.1. Tests d'Equivalence au Niveau Exploratoire : Données de la Collecte 1.

Nous avons donc réalisé une AFE sur chaque facteur extrait précédemment et pour chaque groupe national séparément. Les échantillons utilisés sont également les mêmes. Nous nous sommes d'abord assuré que tous les items avaient une contribution factorielle significative pour tous les groupes et nous en avons ensuite vérifié l'équivalence. Nous n'avons pas utilisé de test statistique pour cela. Nous nous sommes basés simplement sur une observation visuelle étant donné que des tests statistiques rigoureux allaient être réalisés par la suite.

Partie II : instruments de mesure et tests des hypotheses de recherche Chapitre $\bf 3$: construction et validation des instruments de mesure

Dimensions 1: Masculinité/Féminité.

Composante 1 : Esprit de Compétition.

Tableau 54 : Esprit de Compétition – Equivalence Intergroupes, Niveau Exploratoire.

Pays	France	Italie	Espagne	Royaume-Uni	Etats-Uni
Item	_				
Com1	0.6	0.56	0.57	0.49	0.57
Com3	0.82	0.81	0.73	0.68	0.71
Com4	0.83	0.78	0.81	0.84	0.8
Com5	0.77	0.74	0.62	0.74	0.75
Com6	0.81	0.76	0.72	0.76	0.73
Pre6	0.59	0.71	0.66	0.76	0.5
Alpha	0.84	0.82	0.77	0.8	0.77

L'échelle semble avoir une bonne équivalence. Seuls Com5 pour le groupe Espagne et Pre6 pour le groupe USA ont des poids factoriels inférieurs aux autres groupes. Ceci semble également se traduire par des coefficients alpha légèrement inférieurs. Ces différences peuvent s'expliquer par des faiblesses de traduction ou des formulations de phrases peu claires ou inadaptées. Nous avons alors soumis ces items à Yael et Vanessa de notre comité de traduction afin qu'elles proposent une nouvelle version des items. Les modifications suivantes ont été suggérées.

Version Ancienne	Com5. Cuando uno compite con otros la dedicación personal es mayor
Version Nouvelle	Com5' Cuando se está en situación de competencia, uno tiende a dar lo mejor de si mismo.
Version Ancienne	Pre6. Generally, I consider myself as an ambitious person.
Version Nouvelle	Pre6': Generally speaking, I consider myself an ambitious person.

Les versions anciennes seront remplacées par les nouvelles dans la suite de notre travail.

Composante 2 : Prestige.

Tableau 55: Prestige - Equivalence Intergroupes, Niveau Exploratoire.

Pays	France	Italie	Espagne	Royaume-Uni	Etats-Uni
Item					
Pre1	0.41	0.55	0.56	0.57	0.55
Pre2	0.66	0.78	0.75	0.82	0.81
Pre3	0.71	0.76	0.76	0.6	0.76
Pre4	0.79	0.75	0.77	0.8	0.73
Pre5	0.8	0.78	0.77	0.84	0.8
Alpha	0.74	0.79	0.78	0.8	0.8

L'échelle semble avoir une bonne équivalence dans l'ensemble. Seul l'item Pre3 a une contribution factorielle plus faible dans le groupe Royaume-Uni par rapport aux autres. Cependant, cela ne porte pas préjudice au coefficient alpha. Nous avons tout de même soumis l'item à Annette pour une reformulation. L'item lui a paru compréhensible, une reformulation a été proposée, mais nous avons décidé de conserver l'item en l'état.

Version Ancienne	Pre3. For me, it is important to succeed professionally.
Version Nouvelle	Pre3'. Career success is very important to me (non retenu)
(non retenue)	

Composante 3 : Qualité de Vie au Travail.

Tableau 56 : Qualité de Vie au Travail - Equivalence Intergroupes, Niveau Exploratoire.

Pays	France	Italie	Espagne	Royaume-Uni	Etats-Uni
Item					
Qua1	0.53	0.6	0.4	0.5	0.47
Qua2	0.63	0.64	0.5	0.58	0.55
Qua3	0.64	0.45	0.6	0.59	0.66
Qua6	0.49	0.56	0.45	0.61	0.42
Rel1	0.65	0.76	0.76	0.76	0.74
Rel2	0.68	0.69	0.73	0.74	0.66
Rel3	0.63	0.67	0.63	0.42	0.39
Alpha	0.71	0.73	0.68	0.71	0.63

L'échelle semble avoir une bonne équivalence structurelle et métrique. Certains items semblent par contre avoir des problèmes d'équivalence. Il s'agit de Qua3 pour le groupe Italie, de Qua1 pour le groupe Espagne, et de Rel3 pour les Anglo-Saxons. Partant de l'hypothèse que les différences dans les poids factoriels sont liées à des problèmes de

traduction⁴⁷, nous avons soumis ces items respectivement à Davide, Yael, Annette et Vanessa afin qu'ils nous proposent une version améliorée.

Concernant l'item Qua1, le problème de traduction semble concerner la répétition de « vie » pour « vie de famille » et « vie personnelle », qui était présente dans les versions Anglaise, Italienne et Française, mais pas dans la version Espagnole. La version corrigée implique alors la répétition de « vida » avec « vida de familia » et « vida personal ».

Version Ancienne	Qua1. Tener más tiempo libre para su familia o su vida personal.
Version Nouvelle	Qua1'. Tener más tiempo libre para su vida de familia o su vida personal.

Concernant Qua3 pour la version Italienne, le problème peut être dû à l'utilisation du terme « in ufficio », c'est à dire au bureau. Ceci n'est pas précisé dans les autres versions. On peut imaginer que cela a pu causer des problèmes auprès des répondants qui ne travaillent pas dans un bureau. Nous proposons ainsi de supprimer « in ufficio ».

Version Ancienne	Qua3. Avere delle buone condizioni di lavoro (una buona ventilazione e luminosità in
	ufficio, uno spazio di lavoro sufficiente ecc)
Version Nouvelle	Qua3'. Avere delle buone condizioni di lavoro (una buona ventilazione e luminosità
	, uno spazio di lavoro sufficiente ecc).

Concernant Rel3 enfin, le problème de traduction semble être lié au fait que dans la version anglaise, on ne précisait pas qu'il s'agissait des « collègues de travail ». Nous proposons alors de rajouter « at work » comme c'est le cas dans les autres langues.

Version Ancienne	Rel3. It is important to get along with our colleagues.
Version Nouvelle	Rel3': It is important to get along with your colleagues at work.

_

⁴⁷ Il pourrait en effet s'agir de différences interculturelles substantielles.

Dimension 2 : Distance Hiérarchique.

Tableau 57: Distance Hiérarchique - Equivalence Intergroupes, Niveau Exploratoire.

Pays	France	Italie	Espagne	Royaume-Uni	Etats-Uni
Item					
Ine3	0.71	0.75	0.77	0.72	0.81
Ine4	0.65	0.75	0.72	0.71	0.76
Ine6	0.64	0.63	0.55	0.59	0.67
Dis2	0.62	0.57	0.61	0.64	0.58
Dis5	0.58	0.61	0.67	0.55	0.72
Dis6	0.63	0.71	0.75	0.61	0.6
Alpha	0.74	0.76	0.76	0.69	0.76

Dans l'ensemble, l'échelle semble avoir une bonne invariance structurelle et métrique. Seul le groupe Royaume Uni a un coefficient alpha légèrement inférieur à celui des autres groupes. Ceci semble être lié à la faiblesse de la contribution factorielle de Dis5, notamment en comparaison de celui que l'on retrouve dans l'autre groupe Anglo-Saxon. Par mesure de sécurité, nous avons soumis cet item à Annette, afin de détecter une éventuelle spécificité de langage. Une nouvelle version a été proposée :

Version Ancienne	Managers should avoid off-the-job social contacts with employees.
Version Nouvelle	Managers should avoid socializing with employees.

Dimension 3: Individualisme/Collectivisme.

Composante 1 : Intérêt.

Tableau 58 : Intérêt - Equivalence Intergroupes, Niveau Exploratoire.

Pays	France	Italie	Espagne	Royaume-Uni	Etats-Uni
Item					
Cint2	0.77	0.72	0.76	0.74	0.76
Cint3	0.64	0.71	0.51	0.66	0.64
Cind1	0.43	0.61	0.59	0.57	0.58
Int4	0.85	0.74	0.78	0.77	0.72
Int5	0.74	0.68	0.6	0.8	0.65
Alpha	0.72	0.73	0.64	0.75	0.69

Dans l'ensemble, l'échelle semble avoir une équivalence métrique acceptable. Trois items néanmoins souffrent de problèmes d'inéquivalence. Il s'agit respectivement de Cind1 pour le groupe France et des items Cint3 et Int5 pour le groupe Espagne. Pour ce dernier, on retrouve d'ailleurs un coefficient alpha inférieur à celui des autres groupes. Les items Cint3 et Int5 ont

été soumis à Yael, ressortissante espagnole, qui a confirmé la qualité de la traduction pour le premier qui sera conservé en l'état. Concernant Int5, le problème semble provenir du défaut de répétition du terme « intérêts » dans la version Espagnole, ce qui a pu entraîner une mauvaise compréhension de l'item. Cette différence est corrigée.

Version Ancienne	Int5. Los intereses personales son más importantes que los colectivos.
Version Nouvelle	Int5'. Los intereses personales son más importantes que los intereses colectivos.

Concernant Cind1, nous avons remplacé la version d'origine par une version moins familière. Ceci a pu causer le manque d'invariance.

Version Ancienne	Cind1. Travailler en groupe c'est mieux que de travailler tout seul
Version Nouvelle	Cind1'. Il vaut mieux travailler en groupe que travailler tout seul.

Composante 2: Indépendance.

Tableau 59 : Indépendance - Equivalence Intergroupes, Niveau Exploratoire.

Pays	France	Italie	Espagne	Royaume-Uni	Etats-Uni
Item					
Ind1	0.74	0.75	0.77	0.71	0.84
Ind2	0.72	0.61	0.82	0.81	0.59
Ind5	0.59	0.73	0.67	0.19	0.54
Ind6	0.79	0.72	0.78	0.77	0.77
Alpha	0.67	0.66	0.75	0.48	0.62

L'échelle semble avoir une bonne équivalence à l'exception de l'item Ind5 qui semble poser des problèmes pour les groupes Anglo-Saxons, et le Britannique en particulier. Le libellé de l'item ne doit pas être assez clair en anglais Britannique. Il est en effet tiré de l'article de Erez et Earley de 1987, qui sont des auteurs respectivement Israëlien et Américain et qui avaient basé leur étude sur des étudiants Israëliens et Américains. Nous avons soumis cet item à Karen, pour avoir une version alternative de l'item. La nouvelle version suggérée est :

Version Ancienne	Ind5. One should live one's life independent of others as much as possible.
Version Nouvelle	Ind5'. One should live an independent life, without relying on others.

Dimension 4: Aversion à l'Incertitude.

Tableau 60: Aversion aux Situations Nouvelles - Equivalence Intergroupes, Niveau Exploratoire.

Pays	France	Italie	Espagne	Royaume-Uni	Etats-Uni
Item					
Nou1	0.65	0.58	0.67	0.6	0.68
Nou2	0.71	0.8	0.59	0.71	0.65
Nou3	0.75	0.85	0.8	0.6	0.73
Nou5	0.59	0.67	0.42	0.7	0.52
Ris5	0.59	0.59	0.62	0.57	0.38
Rel6	0.7	0.69	0.64	0.52	0.66
Alpha	0.73	0.78	0.66	0.65	0.63

Dans l'ensemble, on retrouve une bonne équivalence pour la France et l'Italie, mais certains items semblent être problématiques pour les autres trois groupes. Nous commençons alors par envisager des reformulations différentes de ces items. Pour le groupe Espagne, les items Nou2 et Nou5 semblent avoir un « comportement » différent par rapport aux autres groupes. Nous les avons soumis à Yael pour reformulation.

Les versions alternatives suivantes nous ont été proposées :

Version Ancienne	Nou5. Me gustaría ir a vivir al extranjero por mucho tiempo.
Version Nouvelle	Nou5': Me gustaría pasar una larga etapa de mi vida viviendo en el extranjero.
Version Ancienne	Nou2. Tener una vida atractiva con experiencias estimulantes.

Pour le Groupe Royaume-Uni, c'est l'item Nou3 qui contribue au facteur de manière moins forte que pour les autres groupes. Karen, nous a confirmé la justesse de la formulation en Anglais Britannique. Nous n'apportons donc pas de changement à la version initiale. Le problème n'est apparemment pas dû à une inéquivalence de traduction.

Pour le groupe Etats-Unis, l'item Ris5 a une contribution factorielle sensiblement inférieure à celle des autres groupes. Nous avons soumis l'item à Vanessa, qui nous a proposé l'amélioration suivante:

Version Ancienne	Ris5. In general, I like to take risks.
Version Nouvelle	Ris5': Generally speaking, I like to take risks.

Le fait de réaliser cette analyse préliminaire de l'invariance des échelles de mesure avait surtout comme objectif de détecter des problèmes de traduction (B.M. Byrne & Watkins,

2003, p.157) et de pouvoir ainsi corriger la formulation de certains items avant de les intégrer au questionnaire final. Ceci nous a certainement permis d'améliorer nos chances d'obtenir des échelles aux caractéristiques psychométriques semblables pour nos divers groupes nationaux.

2.2.2. Validation et tests d'Equivalence de Mesure au niveau Confirmatoire.

Ce paragraphe a comme objectif de tester la validité des échelles de mesure des valeurs des salariés et d'en évaluer l'invariance entre les groupes Français, Italien et Mexicain : ce sont en effet les seuls qui se composent d'au moins 100 observations et qui peuvent donc faire l'objet d'une analyse factorielle confirmatoire (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.742)⁴⁸. Nous partons ici d'un regroupement des individus par nationalités. Bien que d'autres regroupements soient possibles, l'analyse de l'invariance de mesure entre groupes nationaux, nous a semblé la plus importante à réaliser. En effet, elle nous permet dans une certaine mesure de tester la qualité de la traduction de nos questionnaires (Mullen, 1995, p.575) ainsi que l'efficacité de la méthode proposée pour développer des etics dérivés. De plus, il est généralement considéré que les analyses d'équivalence des instruments de mesure sont particulièrement importantes dans le cadre de comparaisons interculturelles (B.M. Byrne & Watkins, 2003, p.155). A ce stade, deux options étaient possibles. La première était de réaliser des AFC sur l'ensemble de nos données et de comparer ensuite la solution obtenue avec celle des sous-groupes nationaux pour tester l'invariance. Cette solution nous a été suggérée par le Professeur Van de Vijver⁴⁹. Une deuxième option était de considérer les répondants français comme groupe de référence et d'évaluer ensuite l'invariance des échelles pour les autres groupes. Etant donné que le groupe des répondants français est largement plus important que les autres, nous avons opté pour la deuxième option pour des raisons déjà évoquées à propos de l'AFE. Pour la réalisation des AFC, nous avons utilisé le logiciel Amos 4 (Arbuckle, 1994). La covariance entre les items a été analysée et les estimations se sont basées sur la méthode du maximum de vraisemblance. L'échantillon analysé est composé des salariés Français (N=986), Italiens (N=116) et Mexicains (N=145).

Etant donné que les échelles liées aux valeurs ont fait l'objet d'une deuxième collecte de données, nous commençons par estimer la stabilité de la fiabilité et de la structure factorielle

⁴⁸ Notons tout de même que l'on retrouve dans la littérature des AFC Multigroupes basées sur des échantillons faibles, avec par exemple un groupe de 38 individus dans l'étude de Campoy et Dumas (2005, p.362).

⁴⁹ Communication personnelle du 13 septembre 2006.

des échelles en réalisant une nouvelle AFE et en recalculant l'alpha de Cronbach (Roussel, 2005, p.260). Nous réalisons donc une Analyse en Axes Principaux sur les items liés à chaque dimension culturelle au sens de Hofstede, et ceci pour tester la validité discriminante des items au niveau exploratoire. Seul l'échantillon français est analysé et nous vérifierons ensuite l'invariance de la mesure à l'aide de l'AFC multigroupes.

Dimension 1 : Masculinité-Féminité

Analyse Factorielle Exploratoire et Fiabilité.

L'analyse aboutit à 4 facteurs dont les valeurs propres sont supérieures à 1. Le test de l'éboulis suggère cependant de n'en extraire que 3, pour une variance expliquée de 43.7%. Des rotations Varimax et Promax ont été réalisées et la dernière a été retenue car elle aboutissait à une structure factorielle plus claire. Les résultats sont produits dans le tableau 61 (les coefficients sont ceux de la matrice des types). Dans l'ensemble, nous retrouvons les trois facteurs de l'AFE réalisée sur la première collecte de données. Trois items font cependant preuve d'un manque de validité discriminante. Il s'agit de Pre1, Pre6 et Pre3 qui sont donc supprimés. Les coefficients alpha pour les trois facteurs sont bons. Nous avons également calculé un coefficient pour l'ensemble de l'échelle de masculinité/féminité qui est également correct ce qui tendrait à indiquer que les trois facteurs sont des dimensions d'un même construit. Nous testerons cette hypothèse de manière plus précise à l'aide de l'AFC.

Tableau 61 : Collecte 2 – AFE Masculinité (groupe France).

Items Fa	acteurs	cteurs		
	1	2	3	
REL2- Au fait qu'il y ait une bonne ambiance à votre travail.	0.69	-0.04	-0.02	
REL1- Travailler avec des collègues qui coopèrent bien les uns avec les autres.	0.65	-0.05	0.05	
QUA2- Vivre dans un lieu qui soit agréable pour vous et pour votre famille.	0.65	-0.02	-0.03	
QUA1- Avoir suffisamment de temps libre pour votre vie de famille ou votre vie personnelle.	0.63	-0.01	-0.19	
QUA3- Avoir de bonnes conditions de travail (une bonne ventilation, un bon éclairage, un espace de travail suffisant etc)	0.63	0.06	-0.09	
REL3- Il est important de bien s'entendre avec ses collègues de travail.	0.59	-0.07	0.03	
QUA6- C'est important de prendre soin de soi.	0.43	-0.07	0.11	
PRE1- Travailler dans une entreprise qui est généralement considérée comme une entreprise prestigieuse.	0.30	0.22	0.21	
COM3- J'aime bien travailler dans des situations où je suis en compétition avec d'autres personnes.	-0.10	0.78	-0.06	
COM5- Lorsqu'on est en concurrence avec d'autres, on donne le meilleur de soi.	-0.01	0.74	-0.04	
COM6- La concurrence nous permet de progresser, d'améliorer nos compétences.	0.03	0.71	-0.01	
COM1- En général, la compétition (concurrence) entre les employés fait plus de mal que de bien.	0.17	-0.63	0.08	
COM4- Je pense avoir un fort esprit de compétition.	0.06	0.56	0.14	
PRE6- En général, je me considère comme quelqu'un d'ambitieux.	0.06	0.34	0.33	
PRE5- Cela vaut la peine de faire des sacrifices pour avoir un travail de niveau élevé.	-0.11	-0.14	0.87	
PRE4- Cela vaut la peine de faire des sacrifices pour réussir professionnellement.	-0.07	-0.03	0.81	
PRE2- Pour moi, c'est important d'avoir un emploi de niveau hiérarchique élevé.	-0.01	0.12	0.60	
PRE3- Pour moi, c'est important de réussir professionnellement.	0.20	0.22	0.44	
Coefficient Alpha	0.79	0.8	0.78	
Coefficient Alpha Masculinité		0.78		

Méthode d'extraction : Factorisationv en Axes Principaux.

Méthode de rotation : Promax avec normalisation de Kaiser.

La rotation a convergé en 5 itérations.

Les coefficients en gras correspondent aux trois facteurs.

L'Analyse Factorielle Confirmatoire.

Rappelons que l'AFC permet de tester la validité d'une échelle de mesure en estimant dans quelle mesure un groupe d'items mesure effectivement le construit latent qu'il est censé mesurer. En général les facettes d'une échelle de mesure représentent divers facteurs (B. M. Byrne, 2001, p.99). Avant de réaliser des tests d'invariance de mesure, il est habituel d'estimer pour chaque groupe séparément le modèle qui représente le mieux les données observées. Par la suite lorsque des hypothèses d'invariance sont testées, des contraintes d'égalité sont fixées sur certains paramètres et les données des divers groupes doivent être analysés simultanément pour obtenir des estimations pertinentes. Nous avons donc commencé par tester le modèle de mesure qui nous a été suggéré par les analyses exploratoires. Il a été spécifié avec trois facteurs corrélés représentant le concept de masculinité/féminité. Nous testons ainsi l'hypothèse selon laquelle MAS et FEM représentent des opposés d'un même

construit. Notons qu'avec trois facteurs, un modèle de second-ordre aurait pu être spécifié avec ces derniers étant conçus comme des indicateurs d'un facteur « MAS/FEM » de second ordre (Rindskopf & Rose, 1988, p.53). Cependant, ceci aurait compliqué inutilement les analyses notamment en termes d'identification du modèle, et n'auraient pas apporté de résultats substantiels supplémentaires (B. M. Byrne, 2001, p.124). Pour identifier le modèle, il est impératif d'assigner la même échelle de mesure aux variables latentes. Dans les analyses multigroupes, ceci est généralement réalisé en fixant la contribution factorielle d'un item par facteur à 1 (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.791; Steenkamp & Baumgartner, 1998, p.79). Pour le choix de l'item à utiliser comme « marqueur », il est souvent conseillé d'utiliser le plus fiable ou le plus représentatif de l'échelle (Kline, 2006, p.44; Thompson, 2004, p.119). Nous avons donc choisi les items dont la contribution factorielle était la plus importante dans l'AFE, c'est à dire respectivement Rel2, Com3 et Pre5. Les résultats du modèle (1) relatif au groupe France, montrent un assez bon ajustement du modèle aux données mais les CFI et TLI sont insuffisants, ce qui suggère que des spécifications supplémentaires sont nécessaires. L'indicateur principal qui permet d'assister le chercheur dans cette démarche est représenté par les *Indices de Modification (IM)*. Il s'agit d'indices fournis pour chaque paramètre ayant été fixé et qui indiquent la réduction de χ^2 pour l'ensemble du modèle qui résulterait de l'estimation du paramètre en question (J. F. Hair Jr. et al., 2006). Ce qui importe dans l'interprétation des IM est moins leur valeur absolue que leur importance relative par rapport aux autres IM. Nous commençons d'abord par observer les IM liés aux contributions factorielles. Des IM importants peuvent suggérer qu'un item contraint à être corrélé à un facteur l'est également à un autre (B. M. Byrne, 2001, p.104). L'inspection des IM suggère des corrélations fortes entre les erreurs des items Rel2-Rel1. Dans l'AFC, les erreurs de mesure liées aux réponses aux items sont présumées être indépendantes les unes des autres. Il peut arriver cependant que ce ne soit pas le cas. Ceci peut alors être dû par exemple à l'omission d'un facteur ou à la redondance entre items (B. M. Byrne, 2001, pp.104, 106). Il est important de baser les respécifications sur des considérations théoriques et non simplement sur des critères purement statistiques (J. Billiet, 2003, p.265). Il a été en effet suggéré qu'un modèle qui fait preuve d'un bon ajustement suite à des respécifications liées à des considérations statistiques a de fortes chances de ne pas « survivre » à un test ultérieur réalisé sur un échantillon indépendant (Van de Vijver & Leung, 1997, p.106). Dans ce cas, notre décision d'estimer des covariances d'erreur se base sur l'inspection de l'énoncé des items et de leur éventuelle redondance. Le modèle (2) montre l'ajustement du modèle pour lequel la covariance d'erreur entre Rel2 et Rel1 est estimée. Les indices se sont nettement améliorés, le modèle s'ajuste bien aux données. Ce résultat montre donc que le modèle de mesure de la masculinité/féminité spécifié, a une validité correcte pour le groupe France. Ceci semble prouver que la MAS et la FEM sont des sous dimensions d'un même construit. Pour valider cette hypothèse, nous réalisons les mêmes analyses en supprimant les covariances entre le facteur « Féminité » et les deux autres : si nous obtenons de meilleurs ajustements, cela signifie que considérer la MAS et la FEM comme des concepts distincts est plus adapté aux données. Le modèle (3) montre que l'ajustement est meilleur que celui du modèle (1) dans lequel les trois facteurs étaient corrélés. L'inspection des IM suggère d'estimer les covariances des erreurs des items Rel2 et Rel1 (modèle 4). Les résultats montrent que le modèle dans lequel le construit de féminité n'est pas corrélé aux deux facteurs de masculinité est significativement supérieur à celui dans lequel les trois facteurs sont corrélés. Ceci semble valider l'hypothèse selon laquelle la masculinité et la féminité sont deux concepts distincts. Une autre question concerne le facteur « Féminité ». Rappelons que nous avions fait l'hypothèse à partir de la littérature, que le concept de féminité serait composé de deux facettes, « l' importance accordée à la qualité de vie » et « l'importance accordée aux relations interpersonnelles ». L'AFE nous avait cependant conduit à n'extraire qu'un seul facteur englobant des items liés aux deux valeurs ci-dessus. Nous en avions déduit que dans l'esprit des répondants, les deux idées se confondaient en indicateurs du concept global de féminité. Afin de valider ce résultat, nous allons comparer l'ajustement du modèle suggéré à un modèle alternatif dans lequel les items liés à la qualité de vie et ceux liés aux relations interpersonnelles constituent deux facteurs inter reliés. Les résultats des deux modèles respectifs (8 et 9), montrent que le bifactoriel s'ajuste parfaitement aux données alors que le modèle suggéré par l'AFE a un ajustement insuffisant (CFI de 0.97 contre 0.84 et RMSEA de 0.13 contre 0.053). Les coefficients alpha des deux facteurs sont acceptables (0.76 pour le facteur REL et 0.7 pour le facteur QUA) : nous retenons cette solution pour la suite. Afin de déterminer si les deux facteurs représentant la Masculinité et les deux facteurs représentant la Féminité doivent être considérés comme relevant de construits différents ou non, nous comparons deux modèles : dans le premier, les quatre facteurs sont présumés corrélés les uns aux autres (10) alors que dans le deuxième, seuls « Prestige » et « Compétition » d'une part, et « Qualité » et « Relations » d'autre part sont corrélés (11). Notons que dans Amos Graphics, il existe deux manières de spécifier une absence de corrélations entre deux variables latentes. La première consiste à ne pas insérer de flèche à deux pointes entre les variables et la deuxième consiste à en insérer une et à fixer sa valeur à zéro (Arbuckle, 2005, pp.66-67). Les

deux modèles s'ajustent de manière quasi identique aux données. Afin de trancher entre les deux, nous avons observé la significativité des covariances factorielles :

	Groupe	France					
Covariances estimées		Estimation	Critical Ratio				
Qualité – Relations		0.13	11.8				
Prestige – Compétition		0.35	12.5				
Relations – Compétition		- 0.01	-1.08				
Qualité – Compétition		- 0.01	- 0.74				
Relations – Prestige		- 0.02	-1.74				
Qualité – Prestige		- 0.01	- 1.14				

Ces résultats montrent que seules les covariances entre Qualité et Relations d'un côté et Prestige et Compétition de l'autre sont significatives⁵⁰. Ceci suggère alors que la Masculinité et la Féminité sont des concepts distincts auprès de notre échantillon de salariés Français. Le calcul des coefficients alpha aboutit à des résultats satisfaisants avec un coefficient de 0.84 pour les items des échelles de Prestige et Compétition (variable Masculinité) et de 0.78 pour les items des échelles de Qualité et Relations (variable Féminité). Le modèle 11 est donc retenu comme base pour ce groupe. L'étape suivant consiste à tester ce modèle pour le groupe des Italiens (12). Les indices d'ajustement sont insuffisants. Une inspection des IM suggère une corrélation entre les variances uniques des items Com3 et Com4. De plus, à la différence du groupe des Français, la covariance entre PRE et COMPET n'est pas significative. L'estimation de la covariance unique améliore nettement l'ajustement du modèle à un niveau acceptable (13). Nous testons enfin le modèle 11 sur le groupe des Mexicains (14). L'ajustement est faible mais nous n'avons pas pu détecter de raisons spécifiques à ce résultat. En effet, les paramètres sont tous significatifs, et les IM faibles. Nous décidons donc de garder ce niveau d'ajustement. Ces premiers résultats suggèrent que dans l'ensemble, le modèle spécifié est valide dans les trois groupes avec un niveau de validité faible pour les mexicains. Cependant, ceci ne garantit pas que l'instrument de mesure ait les mêmes qualités psychométriques dans les divers groupes : ceci doit être testé.

L'étape suivante de la procédure consiste à analyser un modèle sans contraintes d'égalité pour les trois groupes simultanément. Ceci se réalise sous Amos 4 en sélectionnant simultanément les groupes à analyser. Le modèle analysé comporte les quatre facteurs, avec une covariance fixée entre les facteurs QUA et REL d'une part et COMP et PRE de l'autre. Etant donné que

(Byrne 1988, p.241, Roussel et al. 2002, p.57).

⁵⁰ Un « critical ratio » indique une relation significative lorsqu'il est > 1.96 pour un seuil de significativité de 5%

des tests monogroupe ont déjà été réalisés, on peut se demander pourquoi nous le réalisons de nouveau en multigroupe. Il y a deux raisons à cela. La première est que lorsque l'analyse est réalisée pour les trois groupes simultanément, les paramètres sont estimés en même temps, les indices d'ajustement nous permettent de tester l'invariance *configurale* du modèle entre les trois groupes. De plus, les indices d'ajustement du modèle multigroupes fournissent les valeurs de base auxquelles les modèles spécifiés successivement seront comparés (B. M. Byrne, 2001, p.180). L'ajustement de ce modèle (15) est correct. L'inspection des IM suggère cependant un problème de validité discriminante entre les items Pre2 et Com4. Le problème semble provenir en fait du groupe Mexicain dans lequel la contribution factorielle de Pre2 est faible. Les indices d'ajustement étant corrects, nous pouvons continuer nos analyses.

Afin de ne pas réaliser inutilement un certain nombre de tests d'invariance, il est souvent conseillé de commencer par un test d'ensemble de l'égalité des matrices des covariances appelé « test omnibus ». L'idée est que si cette invariance est établie, il est inutile de réaliser d'autres tests moins contraignants (Vandenberg & Lance, 2000, p.17). Dans notre cas, nous avons décidé de tester 4 niveaux d'invariance : configurale, métrique, de la variance des termes d'erreur et de la variance factorielle. Le test « omnibus » consistera alors à fixer l'invariance de ces quatre types de paramètres simultanément et de comparer l'ajustement à celui du modèle de base (B.M. Byrne, 2004, p.279). Si la différence n'est pas significative, les quatre niveaux d'invariance sont établis et il est inutile de les tester séparément. Si au contraire la différence est significative, des tests sont nécessaires pour établir quels sont les paramètres non invariants. Dans le logiciel Amos, les contraintes d'invariance sont fixées en attribuant un nom aux paramètres de telle sorte que ceux auxquels aucun nom n'est attribué sont estimés (voir Figure 1). Dans le modèle « omnibus », nous avons donc fixé l'invariance des contributions factorielles, des termes d'erreur et des variances des facteurs (l'invariance structurelle est fixée par le fait que le même modèle est testé simultanément pour les trois groupes). Les résultats du modèle 16 montrent que l'invariance globale n'est pas établie. Nous réalisons la même procédure en comparant maintenant les groupes deux par deux. Le modèle 18 montre que l'invariance globale ne tient pas entre Français et Italiens. Afin de déterminer la source de l'invariance, nous commençons par tester l'invariance métrique (19). Les résultats montrent que l'ensemble des items sont invariants. Le test suivant concerne l'invariance des variances factorielles (20). L'invariance est de nouveau établie car la différence de Chi-deux avec le modèle de base n'est pas significative à P<0.01. Ceci signifie que la non invariance est due à une ou plusieurs variances uniques. Pour cela, nous fixons l'invariance de toutes les variances uniques excepté celle du facteur Qualité, mais nous aurions pu commencer par un autre. Les résultats du modèle 21, montrent que le problème vient effectivement de ce facteur. Nous testons alors l'invariance de chacune de variances uniques de QUA. Notons que lorsque l'invariance de certains paramètres est démontrée, les contraintes sont maintenues dans les analyses successives (B. M. Byrne, 2001, p.192). Les résultats des modèles 22 à 25 montrent que le seul paramètre invariant entre France et Italie est la variance de l'erreur de l'item Qua3.

Tableau 62 : Masculinité – Féminité, Validité et Invariance de Mesure France – Italie et Mexique.

Tableau 02 : Ma		e de Mesure France - Italie et Me								
Modèle	χ²	DL	CFI	TLI	AGFI	SRMR	RMSEA	ΔDL	$\Delta \chi^2$	ΔCFI
Analyses Mono										
Groupe										
MAS et FEM corrélés										
(1) France	604.7	87	0.89	0.87	0.89	0.04	0.07			
(2) France + cov	493.8	86	0.92	0.9	0.91	0.039	0.07			
erreurs Rel2-Rel1										
MAS et FEM non										
corrélés										
(3) France	449.62	76	0.91	0.9	0.9	0.03	0.07			
(4) France + cov	338.29	75	0.94	0.93	0.93	0.035	0.06	9	155.5	0.02
erreurs Rel2-Rel1										
(5) Italie	108.4	76	0.93	0.91	0.84	0.06	0.06			
(6) Mexique	141.85	76	0.9	0.88	0.83	0.06	0.078			
(7) Mexique + cov	129	75	0.92	0.9	0.85	0.06	0.07			
erreurs Qua2-Qua61										
FEM Monofactorielle										
(8) France	248.76	14	0.87	0.8	0.84	0.026	0.13			
FEM Bifactoriel										
(9) France	49.48	13	0.98	0.97	0.97	0.12	0.053			
MAS et FEM corrélés										
(10) France	397.14	84	0.936	0.92	0.93	0.038	0.062			
MAS et FEM non										
corrélés										
(11) France	405.83	88	0.935	0.92	0.93	0.039	0.061			
(12) Italie	145.2	88	0.89	0.86	0.81	0.07	0.075			
(13) Italie + Cov	124.12	87	0.93	0.91	0.83	0.068	0.061			
ecom3-ecom4										
(14) Mexique	169.13	88	0.88	0.86	0.82	0.065	0.08			
Analyses										
Multigroupes										
France, Italie, Mexique										
(15) Invariance	721.28	264	0.925	0.91	0.9	0.06	0.037			
Configurale										
(16) Invariance	941.87	324	0.9	0.9	0.905	0.09	0.039	60	220.59*	0.025
Omnibus										
France, Italie										
(17) Invariance	551.71	176	0.93	0.92	0.92	0.057	0.044			
Configurale										
(18) Invariance	608.46	206	0.925	0.92	0.92	0.066	0.042	30	56.75*	0.005
Omnibus		40-	0.00	0.65	0.05	0.050	0.045		40.00	^
(19) Invariance	571.02	187	0.93	0.92	0.92	0.058	0.043	11	19.31	0
Métrique		101	0.02	0.02	0.02	0.062	0.043	1.5	N.S.	0
(20) Invariance	576.65	191	0.93	0.92	0.92	0.062	0.043	15	24.94	0
Variances factorielles	500.51	202	0.02	0.005	0.00	0.064	0.042	26	N.S.	0
(21) Invariance	590.56	202	0.93	0.925	0.92	0.064	0.042	26	38.85	0
variances uniques sauf									N.S.	
QUA	501.65	202	0.02	0.005	0.02	0.064	0.042	2.7	20.04	0
(22) Invariance	591.65	203	0.93	0.925	0.93	0.064	0.042	27	39.94	0
variances uniques sauf									N.S.	
equa2-3 et 6										

Partie II : instruments de mesure et tests des hypotheses de recherche Chapitre $\bf 3$: construction et validation des instruments de mesure

(23) Invariance	591.92	204	0.93	0.926	0.93	0.064	0.042	28	40.21	0
variances uniques sauf	371.72	204	0.73	0.720	0.73	0.004	0.042	20	N.S.	U
equa3 et 6										
(24) Invariance	601.4	205	0.93	0.925	0.92	0.65	0.042	29	49.69*	0
variances uniques sauf										
equa6 (25) Invariance	599.16	205	0.93	0.925	0.92	0.65	0.042	29	47.45	0
variances uniques sauf	377.10	203	0.75	0.723	0.72	0.03	0.012	2)	N.S.	V
equa3										
France/Italie/Mexique										
Rappel modèle	721.28	264	0.92	0.91	0.9	0.06	0.037			
d'invariance										
configurale	772 45	206	0.02	0.01	0.0	0.064	0.027	22	£1 17*	0
(26) Invariance Métrique	772.45	286	0.92	0.91	0.9	0.064	0.037	22	51.17*	0
(27) Invariance	753.41	284	0.92	0.91	0.91	0.062	0.036	20	32.13	0
Métrique sauf Pre2	755.11	201	0.72	0.51	0.51	0.002	0.050	20	N.S.	· ·
(28) Invariance	786.61	292	0.92	0.91	0.91	0.081	0.037	28	65.33*	0
Variances factorielles										
(29) Invariance	762.24	286	0.92	0.91	0.91	0.063	0.037	22	40.96*	0
Variance factorielle										
REL seulement	75411	207	0.02	0.01	0.01	0.062	0.026	22	22.02	0
(30) Invariance Variance factorielle	754.11	286	0.92	0.91	0.91	0.062	0.036	22	32.83 N.S.	0
QUA seulement									N.S.	
(31) Invariance	757.93	288	0.92	0.91	0.91	0.064	0.036	24	36.65	0
Variance factorielle	707.55		0.72	0.51	0.71	0.00.	0.020		N.S.	v
QUA et PRE										
seulement										
(32) Invariance	775.31	290	0.92	0.91	0.91	0.081	0.037	26	54.03*	0
Variance factorielle										
QUA, PRE et										
COMPET (33) Invariance des	866.97	318	0.91	0.91	0.91	0.085	0.037	54	145.69*	- 0.02
variances uniques sauf	000.97	316	0.91	0.91	0.91	0.065	0.037	34	143.05	- 0.02
equa3										
(34) Invariance	790.87	292	0.92	0.91	0.91	0.081	0.037	28	69.59*	- 0.01
variance unique Qua1										
(35) Invariance	781.85	292	0.92	0.91	0.91	0.081	0.037	28	60.57*	- 0.01
variance unique Qua2	705.00	202	0.02	0.01	0.01	0.001	0.025	20	C 4 51 %	0.01
(36) Invariance	785.99	292	0.92	0.91	0.91	0.081	0.037	28	64.71*	- 0.01
variance unique Qua6 (37) Invariance	778.4	292	0.92	0.92	0.91	0.081	0.037	28	57.12*	- 0.01
variance unique Rel1	110.4	414	0.34	0.72	0.71	0.001	0.037	20	31.12	- 0.01
(38) Invariance	781.25	292	0.92	0.92	0.91	0.081	0.037	28	59.97*	- 0.01
variance unique Rel2			-					-		
(39) Invariance	789.08	292	0.92	0.92	0.91	0.081	0.037	28	67.8*	- 0.01
variance unique Rel3			0.0-	0.00	0.00				.	
(40) Invariance	775.86	292	0.92	0.92	0.91	0.081	0.036	28	54.58*	- 0.01
variance unique Pre5	770 02	202	0.02	0.02	0.01	0.001	0.027	20	56 75*	0.01
(41) Invariance variance unique Pre4	778.03	292	0.92	0.92	0.91	0.081	0.037	28	56.75*	- 0.01
(42) Invariance	775.95	292	0.92	0.92	0.91	0.081	0.037	28	54.67*	- 0.01
variance unique Pre2	, 15.75	-/-	5.72	0.72	0.71	0.001	0.051	20	5 1.07	0.01
(43) Invariance	776.16	292	0.92	0.92	0.91	0.081	0.037	28	54.88*	- 0.01
variance unique Com3										
(44) Invariance	783.76	292	0.92	0.92	0.91	0.081	0.037	28	62.48*	- 0.01
variance unique Com1	702.16	202	0.02	0.02	0.01	0.002	0.027	20	71 00*	0.01
(45) Invariance	793.16	292	0.92	0.92	0.91	0.083	0.037	28	71.88*	- 0.01
variance unique Com4 (46) Invariance	778.66	292	0.92	0.92	0.91	0.081	0.037	28	57.38*	- 0.01
variance unique Com5	770.00	474	0.92	0.92	0.71	0.001	0.03/	20	51.36	- 0.01
(47) Invariance	780.29	292	0.92	0.92	0.91	0.081	0.037	28	59.01*	- 0.01
variance unique Com6								-		
*p<0.01, ce niveau de si	gnificativit	té a été r	etenu en	suivant V	andenber	g et Lance	(2000).			-

^{*}p<0.01, ce niveau de significativité a été retenu en suivant Vandenberg et Lance (2000).

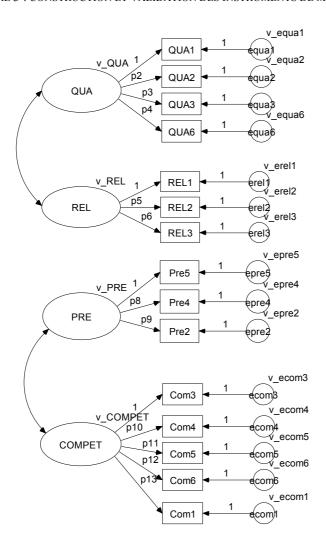


Figure 1: Masculinité / Féminité – Résultats des Tests d'Invariance de Mesure entre Français et Italiens. N.B. les paramètres indiqués concernent ceux qui sont invariants entre les groupes étudiés.

Nous reprenons alors les analyses avec les trois groupes pour détecter les paramètres non invariants. Nous savons maintenant qu'à l'exception de l'erreur unique de Qua3, ils seront dus au groupe des Mexicains. Les résultats du modèle 26 montrent que l'invariance métrique n'est pas établie : une ou plusieurs contributions factorielles ne sont pas invariantes. Nous avions suggéré précédemment que la contribution factorielle de l'item Pre2 était faible dans le groupe des Mexicains. Nous commençons donc par relâcher l'invariance de ce paramètre (27). La différence de Chi-deux devient alors non significative à p<0.01. L'invariance métrique partielle est établie, une seule contribution factorielle n'est pas invariante. L'invariance des variances factorielles n'est pas établie, comme l'indique le modèle 28. Afin de déterminer quels sont les paramètres non invariants, nous testons l'invariance de chacune des variances factorielles. Les résultats (28 à 32), montrent que les variances de facteurs QUA et PRE ne sont pas invariantes. La dernière étape consiste à tester l'invariance des variances

uniques. Nous commençons par fixer leur invariance à l'exception de celle de l'item Qua3 car nous savons déjà qu'elle n'est pas invariante entre Français et Italiens. Les résultats montrent qu'aucune des variances uniques n'est invariante entre les trois groupes (modèles 33 à 47).

Dans l'ensemble, les résultats de nos analyses aboutissent aux conclusions suivantes. En ce qui concerne les comparaisons entre le groupe Français et Italien, nous avons une invariance quasi-totale des instruments de mesure. Seule une variance unique n'est pas invariante. En ce qui concerne les Mexicains, les problèmes d'invariance sont plus importants. L'invariance métrique est partielle avec un seul item, Pre2 non invariant. En ce qui concerne les variances factorielles, celles des facteurs « Qualité » et « Prestige » sont invariantes mais pas celles de « Compétition » et de « Relations ». Enfin, aucune variance unique n'est invariante. Ceci suggère que tous types de comparaisons peuvent être réalisés entre Français et Italiens mais que les échelles de « Compétition » et de « Relations Interpersonnelles » sont moins fiables pour les Mexicains. Nous avons calculé les coefficients alpha respectifs. Celui de l'échelle de « Relations » est acceptable (α = 0.76) et celui d' « Esprit de compétition » plutôt faible (α = 0.65). Nous pouvons donc comparer les moyennes latentes entre les groupes Italien et Français d'une part et le groupe Mexicain de l'autre. Cependant, des comparaisons d'associations entre construits pourraient être biaisées pour COMP et REL (Steenkamp & Baumgartner, 1998, p.82).

Dimension 2 : Distance Hiérarchique.

Analyse Factorielle Exploratoire et Fiabilité.

L'Analyse Factorielle en Axes principaux indique 2 facteurs dont les valeurs propres sont supérieures à 1. Le test de l'éboulis suggère cependant de n'en extraire qu'un seul dont la variance expliquée est de 28.9%. L'item Dis5 est supprimé car sa contribution factorielle est tout juste acceptable étant donné la taille de l'échantillon. Ceci améliore la fiabilité qui est acceptable.

Code et Enoncé des Items	Contribution Factorielle
DIS2- Les personnes de niveau hiérarchique inférieur, ne devraient pas contester les décisions prises par des personnes de niveau hiérarchique supérieur.	0.61
INE4- Les managers devraient prendre la plupart de leurs décisions sans consulter leurs subordonnés.	0.58
INE3- Les personnes haut placées au niveau hiérarchique ne devraient pas demander trop souvent l'avis des personnes de niveau hiérarchique inférieur.	0.57
DIS6- Les salariés ne devraient pas être en désaccord avec les décisions de la direction.	0.52
INE6- Les managers ne devraient pas déléguer des tâches importantes aux salariés.	0.44
DIS5- Les managers devraient éviter tout rapport social avec leurs employés en dehors du travail.	0.30
Alpha	0.66
Alpha sans Dis5	0.69
Méthode d'extraction : Factorisation en axes principaux.	
7 itérations requises	

Analyse Factorielle Confirmatoire.

L'AFC va nous permettre tout d'abord de valider le fait que les items liés à la distance dans la prise de décision et ceux liés à la distance émotionnelle sont bien considérés par les répondants comme relevant du même concept. Pour cela, nous comparons l'ajustement de deux solutions factorielles avec d'une part la solution monofactorielle suggérée par l'AFE et d'autre part une solution bifactorielle dans laquelle les deux types d'items forment des facteurs distincts. L'analyse commence par un test de validité dans chaque groupe séparément. La première solution testée est celle où tous les items chargent sur un même facteur. L'item marqueur est Dis2 car l'AFE a montré qu'il avait la plus forte contribution factorielle. Les résultats du modèle (1) montrent que le modèle s'ajuste très mal aux données pour le groupe France. Nous testons donc la solution bifactorielle. Le facteur « Décisions » est composé des items Ine3, Ine4 et Ine6, et le facteur « Distance Emotionnelle » est composé des items Dis 2, et Dis6. Ine 4 et Dis2 sont choisis comme « marqueurs » pour leur représentativité faciale et les deux facteurs sont présumés être corrélés. Les résultats (2), montrent que pour le groupe France, ce nouveau modèle offre un très bon ajustement aux données. Nous testons la même solution pour le groupe Italie (3) et Mexique (4). Les indices d'ajustement sont exceptionnellement élevés. Le modèle s'ajuste parfaitement dans les trois pays. Ces résultats montrent que le concept de Distance Hiérarchique est mieux représenté par une solution bifactorielle avec d'une part la distance en termes de prise de décision et d'autre part la distance émotionnelle. Le modèle (5) représente la base à laquelle les analyses d'invariance multigroupes seront comparées. Le bon ajustement est la preuve de l'invariance configurale. Afin de ne pas réaliser d'analyses inutiles, nous commençons par comparer le modèle (5) à un modèle pour lequel tous les paramètres sont contraints à l'invariance (6). La différence n'est pas significative à p < 0.01. L'échelle de distance hiérarchique est totalement invariante entre les trois groupes.

Tableau 63 : Distance Hiérarchique, Validité et Invariance de Mesure entre France, Italie et Mexique.

Modèle	χ^2	DL	CFI	TLI	AGFI	SRMR	RMSEA	ΔDL	$\Delta \chi^2$	ΔCFI
Analyses Mono Groupe										
Monofacteur										
(1) France.	277.76	5	0.64	0.28	0.65	0.09	0.25			
Bifacteur										
(2) France	9.24	4	0.99	0.98	0.99	0.017	0.036			
(3) Italie	1.35	4	1	1	0.98	0.017	0			
(4) Mexique	3.25	4	1	1	0.96	0.027	0			
Analyses Multigroupes										
France/Italie/Mexique										
Analyses Multigroupes										
(5) Modèle de base	13.86	12	0.99	0.99	0.98	0.021	0.01			
(3) Modele de base	13.80	12	0.99	0.99	0.98	0.021	0.01			
(6) Test omnibus	51.14	32	0.98	0.98	0.98	0.1	0.02	20	37.28	- 0.01
									NS	

Etant donné que l'analyse de fiabilité avait été réalisée en ne retenant qu'un seul facteur, nous avons dû la réaliser à nouveau pour la solution bifactorielle. Le facteur distance émotionnelle a une fiabilité correcte ($\alpha=0.69$), alors que celui du facteur « Décision » est tout juste acceptable ($\alpha=0.63$). Notons que lorsqu'on se situe au niveau confirmatoire des procédures de développement et de validation d'échelles de mesure, certains prônent l'utilisation du coefficient Rhô de Jöreskog pour estimer la fiabilité des échelles (Roussel et al., 2002, p.78). Cependant, nous avons décidé de n'utiliser que le coefficient alpha par mesure de consistance avec les analyses exploratoires et parce que le coefficient Rhô est très peu utilisé dans la littérature. Il n'est par exemple pas mentionné dans la dernière édition de l'ouvrage de référence « *Multivariate Data Analysis* » de Hair et ses collègues (J. F. Hair Jr. et al., 2006).

En conclusion, l'échelle de distance hiérarchique peut être utilisée pour tous types de comparaisons entre les groupes Français, Italien et Mexicains.

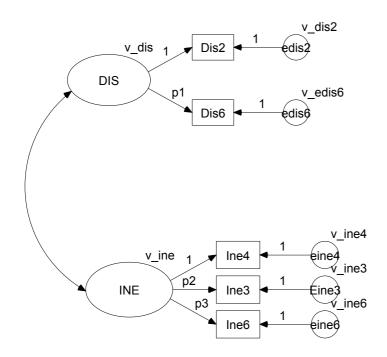


Figure 2: Distance Hiérarchique - Modèle Omnibus, France, Italie, Mexique.

Dimension 3: Individualisme / Collectivisme.

Analyse Factorielle Exploratoire et Fiabilité.

L'Analyse Factorielle en Axes Principaux suggère l'extraction de deux facteurs. Une rotation Varimax est réalisée. Etant donné que cette solution permet de distinguer clairement deux facteurs, nous ne réalisons pas de rotation oblique bien que les facteurs soient présumés corrélés. Nous retrouvons comme pour la première analyse de données, les deux facteurs « Indépendance » et « Intérêt ». L'item Cind1 est cependant corrélé (faiblement) aux deux facteurs, il est supprimé. Ceux-ci ont une fiabilité acceptable, ainsi que l'ensemble de l'échelle de distance hiérarchique.

Tableau 64: Individualisme – Collectivisme, AFE France.

Code et Enoncé des Items		
Contribution Factorielle	Facteur 1	Facteur 2
IND1- Ind1. Je préfère être indépendant plutôt que de dépendre des autres.	0.82	0.03
IND2- C'est important pour moi d'agir comme une personne indépendante.	0.69	0.05
IND5- On devrait, le plus possible, vivre sa vie en étant indépendant des autres.	0.57	0.14
IND6- Je préfère ne dépendre que de moi-même, plutôt que de dépendre des autres.	0.54	0.19
CINT2- Le succès de groupe (collectif) est plus important que le succès individuel.	-0.05	-0.76
INT4- Le succès individuel est plus important que le succès d'équipe.	0.10	0.67
INT5- Les intérêts personnels sont plus importants que les intérêts collectifs.	0.16	0.62
CINT3- Le bien-être commun est plus important que les récompenses individuelles.	-0.07	-0.47
CIND1- Travailler en groupe c'est mieux que de travailler tout seul.	-0.24	-0.28
Alpha	0.75	0.72
Alpha Individualisme	0.	73

Méthode d'extraction : Factorisation en axes principaux. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a La rotation a convergé en 3 itérations.

Analyse Factorielle Confirmatoire.

Nous testons ici la validité de la solution bi-factorielle suggérée par l'AFE, avec un facteur appelé « Intérêt » composé des items Cint2, Cint3, Int4 et Int5, et un facteur appelé « Indépendance » composé des items Ind1,2,5 et Ind6. Ind1 et Cint2 sont utilisés comme marqueurs et les deux facteurs sont présumés être corrélés. Ce modèle est d'abord testé pour chaque groupe séparément. Le modèle (1) pour la France fait preuve d'un bon ajustement aux données. Les IM suggèrent néanmoins que les variances des erreurs des items Ind2-Ind6 et Cint2-Cint3 sont corrélées. Nous commençons par estimer ce paramètre pour la première paire d'items (2). Il est en effet conseillé par certains de ne pas réaliser plus d'une modification du modèle à la fois (B. M. Byrne, 2001, p.157), même si cette recommendation n'est pas partagée par certains (p.ex.Arbuckle, 2005, p.111). L'ajustement est amélioré. Nous estimons enfin la variance des erreurs des items Cint2 et Cint3 (3). Le modèle s'ajuste parfaitement aux données. Le modèle sans les variances d'erreur estimées est testé ensuite pour le groupe Italie (4). Les résultats aboutissent à un ajustement insuffisant. L'inspection des IM suggère une corrélation entre les items Ind6 et Int4 et entre les variances des erreurs de Eind6 et Int4. Ceci suggère un défaut de validité discriminante entre ces deux items. Ind6 étant l'item dont la contribution factorielle est la plus faible, il est supprimé (5). Le modèle respécifié s'ajuste alors bien aux données. Nous testons enfin le modèle de départ sur le groupe des Mexicains (6). L'ajustement est ici très faible. L'inspection des IM semble montrer que l'item Int3 est très faiblement corrélé au facteur « Intérêt ». La suppression de celui-ci améliore nettement l'ajustement qui reste néanmoins insuffisant (7). L'inspection des IM suggère également des problèmes de validité discriminante liés à l'item Ind6 comme pour le groupe Italie. Suite à la suppression de cet item, l'ajustement est bon (8). Afin d'obtenir une structure factorielle invariante pour les trois groupes, nous retestons le modèle pour les groupes France et Italie en supprimant les items Int3 et Ind6. Les modèles s'ajustent parfaitement aux données pour le groupe France (9) et de manière acceptable au groupe Italie (10). Nous retenons donc cette structure comme modèle de base multigroupes (11). Cette séquence illustre parfaitement la méthode proposée pour développer des *etics dérivés*. Rappelons qu'il s'agit de sélectionner un ensemble d'items qui sont de bons indicateurs du construit à mesurer dans plusieurs cultures.

Avant de continuer nos analyses, il est impératif de s'assurer de la fiabilité des échelles après suppression des deux items. Les résultats aboutissent à des coefficients alpha acceptables de 0.73 pour le facteur « Indépendance » et de 0.74 pour le facteur « Intérêt ». Le modèle peut donc être retenu comme modèle de base (11). Le test d'invariance configurale est positif : l'ajustement des données est très bon. Ces indices représenteront la base de comparaison avec les tests successifs. Le premier concerne le modèle omnibus comme d'accoutumée (12). La différence est significative, ce qui montre que la mesure n'est pas totalement invariante. L'étape suivante consiste alors à vérifier si l'invariance globale tient pour deux groupes. Nous commençons par réaliser ce test pour la France et l'Italie (13 et 14). La différence de Chi2 n'est pas significative : le modèle est totalement invariant pour ces deux groupes, la non invariance est due au groupe des Mexicains. Afin d'identifier quels sont les paramètres non équivalents, nous commencerons par tester l'invariance métrique pour les trois groupes (15). La différence de Chi-deux étant significative, nous savons que un ou plusieurs items ne sont pas invariants. Nous commençons pas relâcher l'invariance métrique pour le facteur « Indépendance » (16). Les résultats montrent que les items invariants concernent le facteur « Intérêt ». Nous commençons par fixer l'invariance de la contribution factorielle de Ind2 (17). La différence de Chi-deux n'est pas significative, ce qui montre que l'item Ind5 n'est pas invariant chez le groupe des Mexicains. La prochaine étape consiste alors à tester l'invariance des variances factorielles (18). L'invariance étant établie, nous passons à la dernière étape qui consiste à tester l'invariance des variances des termes d'erreur (19). Lorsque toutes les variances uniques sont fixées à l'égalité, la différence de Chi-deux avec le modèle de base est significative, ce qui signifie que un ou plusieurs paramètres ne sont pas invariants. Nous commençons par tester si l'invariance tient pour le facteur « Intérêt » en relâchant les contraintes d'invariance pour l'autre facteur (20). L'invariance n'étant pas

établie, nous réalisons la même opération pour le facteur « Indépendance) (21). La différence de Chi-deux est significative, ce qui signifie que un ou plusieurs paramètres du facteur « Intérêt » ne sont pas invariants. Il s'agit maintenant de les identifier. Nous commençons par ne fixer l'invariance de la variance d'erreur que pour l'item Ind1 (22). Le paramètre est invariant : nous ajoutons la contrainte à Ind2 (23). La différence est significative : la contrainte est relâchée. Nous passons ensuite à l'item Ind5 (24). Nous continuons ainsi pour tous les items (25-26-27). Dans l'ensemble, les seules variances d'erreur invariantes concernent les items Ind1 et Int5.

Tableau 65 : Individualisme – Collectivisme, Validité et Invariance de Mesure entre France, Italie et Mexique.

Modèle	χ^2	DL	CFI	TLI	AGFI	SRMR	RMSEA	ΔDL	$\Delta \chi^2$	ΔCFI
Analyses Mono Groupe										
(1) France.	109,6	19	0.95	0.93	0.95	0.042	0.07			
(2) France + cov erreur	78.7	18	0.93	0.95	0.95	0.042	0.07			
Ind2-Ind6	70.7	10	0.77	0.75	0.70	0.030	0.037			
(3) France + cov erreur Ind2-Ind6 et Cint2-	52,39	17	0.98	0.97	0.97	0.031	0.046			
Cint3										
(4) Italie	39	19	0.9	0.85	0.86	0.075	0.096			
(5) Italie sans Ind6	21.92	13	0.91	0.95	0.9	0.06	0.077			
(6) Mexique	79.2	19	0.7	0.56	0.76	0.14	0.148			
(7) Mexique sans Int3	27.64	13	0.92	0.86	0.70	0.097	0.088			
(8) Mexique sans Int3	12.96	8	0.96	0.80	0.83	0.037	0.066			
et Ind6	12.90	o	0.90	0.93	0.93	0.064	0.000			
(9) France sans Int3 et	21.82	8	0.99	0.98	0.98	0.031	0.042			
Ind6										
(10) Italie sans Int3 et	15.73	8	0.95	0.9	0.89	0.06	0.09			
Ind6										
Analyses Multigroupes										
France/Italie/Mexique										
(11) Invariance	50.65	24	0.98	0.97	0.97	0.06	0.03			
Configurale										
(12) Omnibus	165.51	48	0.93	0.93	0.93	0.128	0.04	24	114.86*	- 0.05
France/Italie										
(13) Invariance	37.65	16	0.99	0.97	0.97	0.049	0.035			
Configurale										
(14) Omnibus	52.63	28	0.98	0.98	0.98	0.068	0.028	12	14.98	- 0.01
France/Italie/Mexique									N.S.	
(15) Invariance	80.21	32	0.97	0.96	0.96	0.1	0.035	8	29.56*	- 0.02
Métrique	00.21	32	0.57	0.70	0.70	0.1	0.055	O	27.50	0.02
(16) Invariance	60.84	28	0.98	0.97	0.97	0.072	0.031	4	10.19	- 0.01
Métrique, INT	00.01	20	0.70	0.57	0.57	0.072	0.051	•	NS	0.01
seulement									110	
(17) Invariance	62.77	30	0.98	0.97	0.97	0.072	0.03	6	12.14	- 0.01
Métrique, INT et Ind2	02.77	30	0.76	0.77	0.77	0.072	0.03	U	NS.	- 0.01
(18) Invariance des	70.28	34	0.98	0.97	0.97	0.098	0.029	10	19.65	- 0.01
variances factorielles	70.28	34	0.90	0.97	0.97	0.098	0.029	10	N.S.	- 0.01
(19) Invariance	152.41	46	0.94	0.94	0.94	0.137	0.043	22	101.78*	- 0.05
variances d'erreur	132.41	40	0.94	0.94	0.94	0.137	0.043	22	101.76	- 0.03
	129.46	40	0.95	0.94	0.94	0.017	0.042	16	70 02*	0.04
(20) Invariance variances d'erreur, INT	129.40	40	0.93	0.94	0.94	0.01/	0.042	10	78.83*	- 0.04
seulement										
(21) Invariance	93.27	40	0.97	0.96	0.96	0.12	0.033	16	42.64*	- 0.02
(21) Hivariance	13.41	+∪	0.77	0.70	0.70	0.12	0.055	10	74.04	- 0.02

variances d'erreur, IND seulement		2.5	0.00			0.400	0.000			0.04
(22) Invariance variances d'erreur, Ind1 seulement	73.93	36	0.98	0.97	0.97	0.102	0.029	12	23.3 NS.	- 0.01
(23) Invariance variances d'erreur, Ind1 et Ind2	80.95	38	0.97	0.97	0.97	0.11	0.03	14	30.32*	- 0.02
(24) Invariance variances d'erreur, Ind1 et Ind5	86.44	38	0.97	0.96	0.96	0.11	0.03	14	35.81*	- 0.02
(25) Invariance variances d'erreur, Ind1 et Cint2	102.94	38	0.96	0.95	0.95	0.11	0.037	14	52.32*	- 0.03
(26) Invariance variances d'erreur, Ind1 et Int4	87.74	38	0.97	0.96	0.96	0.11	0.037	14	37.11*	- 0.02
(27) Invariance variances d'erreur, Ind1 et Int5	77.2	38	0.98	0.97	0.97	0.11	0.029	14	26.55 NS.	- 0.01

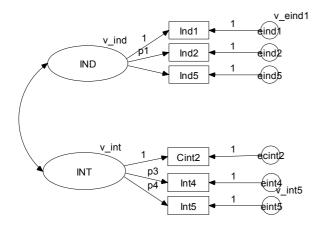


Figure 3 : Individualisme - Résultat des Tests d'Invariance Multigroupes

Dans l'ensemble, les tests d'invariance de mesure montrent que les échelles d'Individualisme sont parfaitement invariantes entre les groupes Français et Italien mais que certains paramètres ne le sont pas pour les Mexicains. Il semble tout de même que l'échelle puisse être utilisée pour comparer les scores latents pour les trois groupes. Steenkamp et Baumgartner estiment en effet que si au moins deux items par facteur sont invariants, il est possible de réaliser de telles comparaisons malgré la non invariance des variances d'erreur (Steenkamp & Baumgartner, 1998, p.82). Etant donné que les variances factorielles sont également invariantes, nous estimons que même des comparaisons d'associations entre construits peuvent être réalisées avec cette échelle. En effet, la non invariance des variances d'erreur ne pose pas de problèmes si l'on utilise des analyses de données qui prennent en compte l'erreur de mesure comme la modélisation par équations structurelles (Steenkamp & Baumgartner, 1998, p.82)

Dimension 4: Aversion à l'Incertitude.

Analyse Factorielle Exploratoire et Fiabilité.

L'analyse en Axes Principaux suggère l'extraction d'un seul facteur.

Tableau 66: Aversion à l'Incertitude, AFE France.

Code et Enoncé des Items	Contribution
	Factorielle
NOU3- Avoir une vie variée, remplie de défis, de nouveautés, de changements.	0.84
NOU2- Avoir une vie excitante remplie d'expériences stimulantes.	0.77
NOU1- Avoir un travail pourvu de variété et d'imprévu.	0.56
REL6- C'est important pour moi de faire la connaissance (rencontrer) de nouvelles personnes.	0.46
RIS5- En général, j'aime prendre des risques.	0.44
NOU5- J'aimerais un jour aller vivre à l'étranger pour un bon moment.	0.32
Alpha	0.69
Alpha sans Nou5	0.74
Méthode d'extraction : Factorisation en axes principaux.	

a 1 facteurs extraits. 9 itérations requises.

L'item Nou5 semble avoir un défaut de validité convergence comme l'indique sa faible contribution factorielle. Sa suppression améliore sensiblement le coefficient alpha qui est acceptable.

Analyse Factorielle Confirmatoire.

L'AFE ne nous a permis de retenir qu'un seul facteur pour mesurer l'aversion à l'incertitude qui concerne plus spécifiquement l'aversion aux situations nouvelles. Le premier objectif de l'AFC sera de tester la validité de ce modèle dans les trois groupes séparément. Etant donné que la méthode de test de l'invariance de mesure sur plusieurs groupes simultanément a été illustrée en détail précédemment, et afin de ne pas alourdir ce travail, nous présenterons les résultats de manière plus succincte pour les variables à venir. Le modèle s'ajuste parfaitement au groupe des Français (1). Pour le groupe des Italiens, l'item Rel6 semble poser des problèmes : sa contribution factorielle est faible (0.37), ce qui n'est pas le cas pour les Mexicains (0.61, modèle 3). Ceci semble suggérer que le fait de rencontrer des personnes nouvelles ne soit pas assimilé à quelque chose d'exceptionnel ou de risqué pour les Italiens, alors que c'est apparemment le cas pour les autres groupes. Nous sommes certainement en présence d'une réelle différence interculturelle et Rel6 n'est manifestement pas *etic* entre ces

trois groupes. La suppression de cet item produit un ajustement parfait aux données pour la France et le Mexique (4,5). Nous retenons ce modèle pour les analyses multigroupes. Les modèles 6 et 7 montrent que la mesure est invariante au niveau configural, mais que l'invariance totale n'est pas établie. Nous testons alors l'invariance totale pour les groupes pris deux à deux. Les modèles 8 à 13 montrent que la mesure n'est totalement invariante pour aucune paire de groupes. Afin d'identifier quels sont les paramètres non invariants, nous reprenons les analyses à trois groupes simultanément. Nous commençons par tester l'invariance métrique (14). Les résultats montrent que la contribution factorielle de Ris5 n'est pas invariante (15,16). Nous testons ensuite l'invariance de la variance factorielle (17). La différence de Chi-deux est significative, l'invariance n'est pas établie. Nous testons enfin l'invariance des variances d'erreur. Les résultats (modèles 17 à 22) montrent que seule la variance de l'erreur de Ris5 est invariante.

Tableau 67 : Aversion à l'Incertitude, Validité et Invariance de Mesure, France, Italie et Mexique.

		_		_					-	
Modèle	χ^2	DL	CFI	TLI	AGFI	SRMR	RMSEA	ΔDL	$\Delta \chi^2$	ΔCFI
Analyses Monogroupe										
(1) France	8.12	5	0.99	0.99	0.99	0.009	0.025			
(2) Italie	12.7	5	0.95	0.91	0.88	0.03	0.11			
(2) Italie sans Rel6	1.9	2	1	1	0.96	0.017	0			
(3) Mexique	5.6	5	0.99	0.99	0.95	0.02	0.03			
(4) France sans Rel6	2.22	2	1	1	0.99	0.006	0.01			
(5) Mexique sans Rel6	1.79	2	1	1	0.97	0.019	0			
Analyses Multigroupe	5.05		1	1	0.00	0.015	0			
(6) Invariance configurale	5.95	6	1	1	0.99	0.015	0			
(7) Omnibus	76	18	0.95	0.95	0.95	0.1	0.05	12	70.05*	- 0.05
France/Italie										
(8) Invariance	4.15	4	1	1	0.99	0.1	0.006			
configurale (9) Omnibus	28.99	10	0.98	0.98	0.97	0.07	0.04	6	24.84*	- 0.02
France/Mexique	20.77	10	0.70	0.70	0.57	0.07	0.01	O	21.01	0.02
(10) Invariance	4.03	4	1	1	0.99	0.01	0.002			
configurale										
(11) Omnibus	70.45	12	0.95	0.95	0.95	0.11	0.066	8	66.42*	- 0.05
Italie/Mexique										
(12) Invariance	3.7	4	1	1	0.96	0.02	0			
configurale										
(13) Omnibus	29.96	12	0.92	0.92	0.91	0.09	0.076	8	26.26*	- 0.08
France/Italie/Mexique										
(14) Invariance	23.48	12	0.99	0.99	0.98	0.05	0.028	6	17.53*	- 0.01
métrique				0.00	0.00					0.04
(15) Invariance	14	8	0.99	0.99	0.98	0.03	0.025	2	8.02	- 0.01
métrique, Nou2									N.S.	
seulement	1.4.01	1.0	0.00	0.00	0.00	0.02	0.010	4	0.00	0.01
(16) Invariance	14.21	10	0.99	0.99	0.98	0.03	0.018	4	8.26	- 0.01
métrique, Nou2 et									N.S.	
Nou1	26.7	12	0.00	0.00	0.98	0.07	0.031	6	20.75*	0.01
(17) Invariance variance factorielle	20.7	12	0.99	0.98	0.98	0.07	0.051	6	20.75*	- 0.01
(18) Invariance	68.61	18	0.96	0.96	0.95	0.06	0.048	12	62.66*	- 0.03
variances d'erreur	08.01	10	0.90	0.90	0.93	0.00	0.048	12	02.00*	- 0.03
(19) Invariance	23.75	12	0.99	0.99	0.98	0.033	0.028	6	17.8*	- 0.01
variances d'erreur	43.13	14	0.77	0.77	0.70	0.033	0.020	U	1 / .0	- 0.01
variances a circui										

Nou3 (20) Invariance variances d'erreur	23.49	12	0.99	0.99	0.98	0.037	0.028	6	17.54*	- 0.01
Nou2 (21) Invariance variances d'erreur	45.57	12	0.97	0.96	0.95	0.056	0.047	6	36.62*	- 0.03
Nou1 (22) Invariance variances d'erreur Ris5	18.33	12	0.99	0.99	0.98	0.038	0.02	6	12.38 N.S.	- 0.01

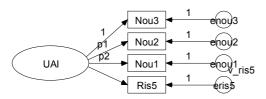


Figure 4: Aversion à l'Incertitude - Résultats des Tests d'Invariance

Dans l'ensemble, les résultats montrent que l'échelle d'aversion à l'incertitude est invariante au niveau configural et partiellement invariante au niveau métrique. Cependant, la variance factorielle et trois variances des termes d'erreur ne sont pas invariantes. Cette échelle peut donc être utilisée pour comparer les scores latents dans les trois groupes. Cependant, elle ne permet pas de comparer son association avec d'autres variables latentes (régressions ou corrélations), à cause de la non invariance de l'invariance factorielle.

2.3. Validité et Equivalence Intergroupe des Variables liées à l'AS et aux Attitudes des Salariés.

Dans ce paragraphe nous allons tester la validité et l'invariance de mesure intergroupes pour des échelles de mesure liées à l'actionnariat salarié et aux attitudes des salariés au travail. Cependant, les tests liés aux variables sur l'AS ne sont possibles que pour les groupes Italien et Français. En effet, elles ne concernent que les salariés actionnaires et pour cette catégorie spécifique, seuls les groupes Français (899) et Italien (101) ont une taille d'échantillon qui permet la réalisation d'analyses factorielles.

La Participation Perçue à la Prise de Décision.

Nous testons la solution factorielle suggérée par l'AFE avec un facteur unique composé des items Par2,3,4,5,6, Isp4 et Isp5. Le modèle s'ajuste mal aux données pour la France. L'inspection des IM montre que le problème est lié aux items Ips4 et Ips5 qui semblent former un facteur qui n'aurait pas été détecté par l'AFE. Etant donné que Ips4 est faiblement pertinent dans le contexte de l'entreprise multinationale, nous décidons de le supprimer (2). Les indices sont significativement meilleurs mais insuffisants. L'inspection des IM nous conduit à estimer la covariances des variances d'erreur des items Par2 et Par3 qui concernent tous les deux la participation représentative (3) de Par2 et Ips5 (4) et de Ips5 et Par3 (5) (Arbuckle, 2005, p.110). Le modèle obtenu s'ajuste parfaitement aux données. Cependant, de nombreux chercheurs ont critiqué le processus de respécification a posteriori des modèles confirmatoires surtout s'ils se basent davantage sur des considérations statistiques que substantielles (B. M. Byrne, 2001, p.78; Thompson, 2004, p.131). Nous avons alors pensé qu'il serait plus judicieux de supprimer l'item Ips5 qui n'avait pas été prévu au départ comme indicateur de la participation perçue. La covariance des variances d'erreur des items Par2 et Par3 est estimée, cette décision se base en effet sur des raisons substantielles (6). Le modèle s'ajuste parfaitement aux données. Avant de décider de le retenir pour la suite des analyses. nous en avons évalué la fiabilité qui reste correcte après suppression de deux items ($\alpha = 0.76$). L'ajustement pour le groupe Italie est bon également : nous pouvons commencer les analyser d'invariance de mesure. Les modèles 8 et 9 montrent que l'invariance globale est atteinte.

Tableau 68 : Participation Perçue à la Décision, Validité et Invariance de Mesure, France et Italie.

Modèle	χ^2	DL	CFI	TLI	AGFI	SRMR	RMSEA	ΔDL	$\Delta \chi^2$	ΔCFI
Analyses Monogroupe										
(1) France	588.24	14	0.71	0.57	0.66	0.11	0.21			
(2) France sans Ips4	183.24	9	0.87	0.79	0.83	0.077	0.15			
(3) France sans Ips4 et Cov epar2 et epar3	85.8	8	0.94	0.89	0.92	0.061	0.1			
(4) France sans Ips4 et Cov epar2-epar3 et Cov epar2-eips5	46.55	7	0.97	0.94	0.95	0.045	0.079			
(5) France sans Ips4 et Cov epar2-epar3, Cov epar2-eips5, et eips5- epar3	9.92	6	0.99	0.99	0.99	0.018	0.027			
(6) France sans Ips5 et Cov epar2-epar3	7.59	4	0.99	0.99	0.99	0.018	0.032			
(7) Italie sans Ips5 et Cov epar2-epar3 Analyses Multigroupes	6.33	4	0.98	0.96	0.91	0.043	0.07			
(8) Invariance configurate	13.96	8	0.99	0.99	0.98	0.033	0.027			
(9) Omnibus	30.76	17	0.99	0.99	0.98	0.068	0.028	9	16.8 N.S.	0

En conclusion, nous pouvons dire que l'échelle de « participation perçue à la décision » peut être utilisée pour tous types d'analyses entre Français et Italiens.

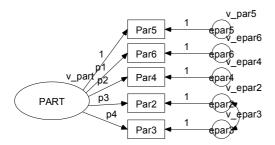


Figure 5: Participation à la Décision - Tests d'Invariance de Mesure.

L'Implication Philosophique Vis-à-vis de l'Actionnariat Salarié.

Nous avons vu lors de la phase exploratoire, que les items présumés mesurer l' « Implication philosophique des dirigeants vis-à-vis de l'AS telle qu'elle est perçue par les salariés » (IPD) et les items censés mesurer «L'implication philosophique des salariés vis-à-vis de l'AS» (IPS), se mélangeaient dans la solution factorielle obtenue. Nous avions expliqué cela en estimant que l'IPD avait de fortes chances d'avoir un impact important sur l'IPS et que finalement, la manière qu'ont les salariés de concevoir l'AS se confond avec la manière dont les salariés pensent que leur direction conçoit l'AS. Le premier objectif de l'AFC a donc été de valider la solution factorielle suggérée par l'AFE. Nous l'avons testée auprès des salariés français actionnaires (1). Les résultats ont montré un faible ajustement aux données qui semble notamment lié aux items Ips2- « Un moyen de se constituer une épargne. » et Ips3-« Un moyen de bénéficier des profits de mon entreprise ». Les IM semblent en effet suggérer qu'ils forment un sousfacteur. Nous testons ensuite un modèle bi-factoriel dans lequel nous séparons les items présumés mesurer l'IPD et ceux présumés mesurer l'IPS. Les résultats montrent que ce deuxième modèle s'ajuste bien mieux aux données (2). Cependant, l'item Ips2 a une contribution factorielle faible. Sa suppression aboutit à un modèle qui s'ajuste parfaitement aux données (3).

Nous testons alors la même structure factorielle de départ (c'est à dire avec Ips2) sur le groupe Italie (4). Les résultats montrent que l'Item Ips2 a une contribution factorielle très insuffisante (0.14). Sa suppression améliore nettement les indices d'ajustement (5). Enfin, les

IM nous ont suggéré d'estimer la covariances des erreurs de Ipd5 et Ipd6. L'ajustement du modèle aux données est alors très bon (6). Ces résultats semblent montrer que l'idée de se constituer une épargne est considérée dans une certaine mesure comme « neutre » par les salariés, ce qui est confirmé par la moyenne (4.54/5) et l'écart type (0.6) des réponses à cet item. Ceci signifie qu'il ne permet pas de distinguer suffisamment les individus qui ont des niveaux différents en termes d'IPS (De Vellis, 2003, p.93). Ces résultats nous incitent à ne pas le retenir pour la suite des analyses. Avant de commencer les tests d'invariance de mesure, nous nous somme assurés de la fiabilité des deux facteur qui est tout juste acceptable pour l'IPS ($\alpha = 0.66$), et très bonne pour l'IPD ($\alpha = 0.84$) et pour une échelle d'ensemble d'IP $(\alpha = 0.83)$. Le modèle multigroupes de base spécifié comprend donc deux facteur : l'IPD constitué des items Ipd3,5,6 et 7 et l'IPS formé des items Ips1,3,6 et 7. Les deux sont présumés corrélés. Le modèle 7 montre que l'invariance configurale est établie. Nous avons comparé ses indices d'ajustement au modèle « omnibus » pour lequel les contributions factorielles, les variances factorielles et les variances uniques sont fixées à égalité pour les deux groupes. Comme le montrent les résultats du modèle 8, l'échelle est parfaitement invariante entre les deux groupes.

Tableau 69 : Implication Philosophique vis-à-vis de l'AS, Validité et Invariance de Mesure entre France et Italie.

Modèle	χ^2	DL	CFI	TLI	AGFI	SRMR	RMSEA	ΔDL	$\Delta \chi^2$	ΔCFI
Analyses Monogroupe										
(1) France monofactoriel	338.39	27	0.09	0.85	0.86	0.062	0.11			
(2) France bifactoriel	199.81	26	0.94	0.91	0.92	0.047	0.086			
(3) France bifactoriel sans Ips2	109.04	19	0.96	0.95	0.94	0.044	0.07			
(4) Italie bifactoriel	52.83	26	0.9	0.86	0.81	0.066	0.1			
(5) Italie bifactoriel sans Ips2	34.48	19	0.94	0.91	0.85	0.056	0.09			
(6) Italie bifactoriel sans Ips2 et Cov eIpd5- eIpd6	23.22	18	0.98	0.97	0.9	0.046	0.054			
Analyses Multigroupe										
(7) Invariance Configurale	143.7	38	0.96	0.95	0.93	0.051	0.05			
(8) Invariance Omnibus	170	54	0.96	0.96	0.95	0.1	0.046	16	26.3 N.S.	0

L'AFE avait distingué un autre facteur concernant l'implication philosophique. Nous l'avions interprété comme représentant un niveau faible de ce construit. Il est en effet composé de 3 items qui renvoient à des conceptions de l'AS qui sont éloignées des intérêts des salariés et qui concernent davantage des considérations financières. Nous commençons par tester son ajustement aux données pour les groupes Français et Italien séparément. Le problème de cette

solution factorielle est qu'elle est « tout juste identifiée ». La question de l' « identification » dans les modèles d'équations structurelles concerne le fait de savoir si l'on dispose d'une quantité d'information suffisante pour qu'une solution unique puisse être calculée. On dit qu'un modèle est « juste identifié » lorsqu'il contient une « information » par paramètre à estimer. Cependant, malgré sa capacité à fournir une solution unique pour chaque paramètre, ce type de modèle n'a pas d'intérêt d'un point de vue scientifique car il n'a pas de degrés de liberté et ne peut donc pas être rejeté.

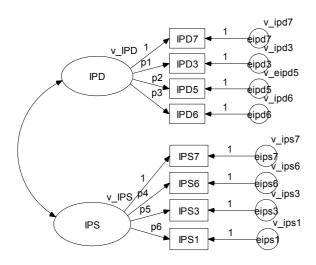


Figure 6 : Implication Philosophique 1 - Résultats des Tests d'Invariance de Mesure

Dans un modele « suridentifié », le nombre d'informations disponibles (c'est à dire de variances/covariances des variables observées) est supérieur au nombre de paramètres estimés. Cette situation induit un nombre positif de degrés de liberté qui permettent de rejeter le modèle ce qui lui donne un intérêt scientifique. Enfin, les modèles « sous-identifiés » disposent de trop peu d'information pour pouvoir fournir une estimation unique des paramètres (B. M. Byrne, 2001, p.35; J. F. Hair Jr. et al., 2006, pp.783-784). Dans notre cas, nous avons 3 items qui constituent (3 (3+1)/2) 6 variances et covariances pour 6 paramètres à estimer (1 variance factorielle, 2 contributions factorielles et 3 variances d'erreur) : le modèle est donc « juste identifié ». Afin que le modèle soit identifié, il est nécessaire de fixer arbitrairement la valeur de l'un de ses paramètres (Rindskopf & Rose, 1988, p.54). L'une des options possibles est de fixer la variance d'erreur de l'un des items à une valeur connue ou décidée arbitrairement (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.793). Nous avons donc décidé de fixer la variance d'erreur de l'item marqueur à 1 pour que le modèle soit surindentifié. Le modèle 1 montre que la solution s'ajuste faiblement aux données. Etant donné que celui-ci n'a qu'un

seul degré de liberté, il n'est pas possible d'ajouter une contrainte supplémentaire pour essayer d'améliorer l'ajustement. L'échelle ne peut donc pas être utilisée car sa validité ne peut être testée.

Modèle	χ^2	DL	CFI	TLI	AGFI	SRMR	RMSEA
Analyses Monogroupe							_
(1) France	53	1	0.85	0.54	0.77	0.098	0.24

Dans un deuxième temps, nous testons un modèle dans lequel trois facteurs sont spécifiés simultanément : l'IPD et l'IPS tels qu'ils ressortent de l'AFC ci-dessus et le facteur d'implication philosophique faible (IPF) dont la validité n'a pas pu être testée lorsqu'il a été analysé séparément. Les trois facteurs sont présumés corrélés : l'IPS et l'IPD positivement, et l'IPF est présumé être négativement corrélé aux deux autres. Les résultats du modèle 1 pour la France, indiquent que la solution a un assez bon assez ajustement. L'inspection des IM suggère cependant une corrélation forte entre l'item Par1 et l'IPS, ce qui semble montrer un défaut de validité discriminante. Cet item n'avait pas été sélectionné a priori comme indicateur de l'implication philosophique, il est supprimé. Ceci améliore nettement l'ajustement du modèle (2). Le problème est que la contribution factorielle de l'item Ipd2 devient extrêmement faible. Il doit être supprimé. Nous nous retrouvons alors avec un seul indicateur pour ce facteur. Bien que son utilisation soit possible en fixant la variance de son erreur pour pouvoir identifier le modèle (Roussel et al., 2002, p.211), cette pratique est fortement déconseillée surtout du fait que nous disposons de deux autres mesures d'implication philosophique qui sont suffisantes pour tester les hypothèses de notre étude. Nous préférons donc abandonner le troisième facteur d'implication philosophique faible.

Modèle	χ^2	DL	CFI	TLI	AGFI	SRMR	RMSEA
Analyses Monogroupe (1) France (2) France sans Par1	220	41	0.94	0.92	0.93	0.07	0.07
	132.99	32	0.96	0.95	0.95	0.042	0.059

Dans l'ensemble, les résultats de nos analyses confirment notre première proposition concernant la distinction IPD et IPS. Ces deux facteurs sont représentatifs d'une implication philosophique élevée, c'est à dire d'une vision de l'AS comme outil de management au service des intérêts des salariés. Les résultats des analyses d'invariance de mesure montrent que l'échelle peut être utilisée pour tous types de comparaisons entre les salariés Français et Italiens de notre échantillon.

La Propension à Investir en Actions de l'Entreprise.

Suite à l'AFE, nous avions retenu les 6 items développés pour mesurer la tendance des salariés à investir en actions de leur entreprise, qui formaient un seul facteur. Il s'agit maintenant de valider cette solution pour les groupes Français et Italien. Le modèle 1 montre que l'ajustement est assez bon pour l'échantillon français. Les IM semblent suggérer que les items Pf1 et Pf3 sont particulièrement corrélés. Il est possible que ces deux items forment un sous-facteur. Ils indiquent en effet le choix des salariés concernant respectivement l'investissement des primes d'intéressement et des dividendes en actions de leur entreprise, c'est à dire de sommes d'argent provenant de l'entreprise. Deux solutions s'offrent à nous pour améliorer la spécification du modèle : soit nous supprimons l'un des deux items, soit nous estimons leurs variances uniques. Cette deuxième option nous semble préférable car elle ne porte pas atteinte à la validité de contenu de l'échelle. Les indices d'ajustement s'améliorent alors nettement (2). L'ajustement pour le groupe Italie est faible (3). Ceci est dû à l'item Pf1 qui a une contribution factorielle faible. Ceci est certainement dû au fait que certains salariés Italiens ne bénéficient pas de primes d'intéressement et de participation comme c'est le cas en France. La suppression de cet item aboutit à un bon ajustement du modèle (4). Si l'on spécifie la même solution pour la France, les indices d'ajustement sont très bons. Avant de continuer les analyses, nous avons testé la fiabilité de l'échelle modifiée, qui est acceptable ($\alpha = 0.71$). Ces résultats montrent que celle-ci est valide et fiable dans les deux groupes. Il s'agit maintenant de voir si elle peut être utilisée pour des comparaisons intergroupes. L'invariance configurale est établie comme l'indique le modèle 6. L'invariance omnibus n'est par contre pas atteinte (7) : il s'agit maintenant de déterminer quel sont le ou les paramètres non invariants. L'invariance métrique et l'invariance de la variance factorielle sont établies (8-9), ce qui suggère que le problème provient d'une ou plusieurs variances uniques. Les résultats des analyses (modèles 10 à 13), montrent que le seul paramètre non invariant est la variance de l'erreur de l'item Pf6.

Tableau 70 : Préférence pour l'AS, Validité et Invariance de Mesure entre Français et Italiens.

Modèle	χ^2	DL	CFI	TLI	AGFI	SRMR	RMSEA	ΔDL	$\Delta \chi^2$	ΔCFI
Analyses Monogroupe										
(1) France	102	9	0.93	0.9	0.91	0.059	0.1			
(2) France + Cov epf1-	55.23	8	0.96	0.93	0.95	0.05	0.08			
epf3										
(3) Italie	35.5	9	0.78	0.64	0.74	0.12	0.17			
(4) Italie sans Pf1	8.76	5	0.96	0.92	0.9	0.06	0.08			
(5) France sans Pf1	32.09	5	0.97	0.95	0.96	0.043	0.078			
Analyses Multigroupes										
(6) Invariance	40.89	10	0.97	0.94	0.95	0.054	0.056			
configurale										
(7) Invariance omnibus	72.01	20	0.95	0.95	0.96	0.15	0.05	10	31.12*	- 0.02
(8) Invariance métrique	44.48	14	0.97	0.96	0.96	0.07	0.047	4	3.59	0
									NS	
(9) Invariance variance	46.75	15	0.97	0.96	0.96	0.09	0.046	5	5.89	0
factorielle									N.S.	
(10) Invariance	47	16	0.97	0.96	0.97	0.09	0.04	6	6.11	0
variance factorielle +									NS	
epf4										
(11) Invariance	47.4	17	0.97	0.97	0.97	0.09	0.04	7	6.51	0
variance factorielle +									NS	
epf4 et epf7										
(12) Invariance	52.8	18	0.97	0.96	0.96	0.1	0.04	8	11.9	0
variance factorielle +									NS	
epf4, epf7 et epf3										
(13) Invariance	54.4	19	0.97	0.96	0.97	0.1	0.04	9	13.51	- 0.01
variance factorielle +									NS	
epf4, epf7, epf3 et epf5										

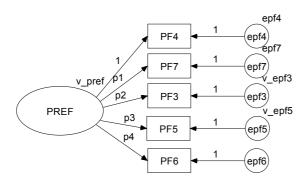


Figure 7: Préférence pour l'AS - Résultat des Analyses d'Invariance.

Dans l'ensemble, les résultats montrent que l'échelle de préférence pour l'AS est invariante entre nos deux échantillons de salariés français et italiens, à l'exception de la variance unique de l'Item Pf6 qui est donc moins fiable dans l'un des groupes. Cependant, l'invariance de tous les autres paramètres nous permet d'utiliser cet instrument de mesure pour tous les types de comparaisons entre ces deux groupes.

L'Attitude vis-à-vis de l'Information.

Nous avions vu dans la phase exploratoire de ce travail, que nous avions pu retenir 5 des 6 items développés pour mesurer l'attitude des salariés vis-à-vis de l'information reçue sur l'AS, dans une solution à un facteur. Nous allons maintenant confirmer la validité de cette solution et la tester pour les groupes Français et Italien. Le modèle s'ajuste bien pour le premier groupe (1). Cependant, les IM indiquent une corrélation particulièrement forte entre les items Inf1 et Inf4 ce qui peut être un indicateur de redondance. L'estimation de la variance unique de ces items aboutit à un ajustement parfait aux données (2). Pour le groupe Italie, l'ajustement est insuffisant. Le problème semble ici provenir d'une corrélation particulièrement forte entre les items Inf2 et Inf3. L'estimation de leurs variances uniques améliore les indices d'ajustement (4) mais certains restent insuffisants (RMSEA = 0.11 et TLI=0.87). Cependant, aucun IM n'est remarquable et tous les paramètres sont significatifs. Nous décidons donc de retenir cette solution. Le modèle 5 montre que l'invariance configurale est établie entre les groupes Français et Italien. Le modèle 6 enfin, montre que l'invariance globale est également établie.

Tableau 71 : Attitude vis-à-vis de l'Information, Validité et Invariance de Mesure entre Italiens et Français.

Modèle	χ^2	DL	CFI	TLI	AGFI	SRMR	RMSEA	ΔDL	$\Delta \chi^2$	ΔCFI
Analyses Monogroupe										
(1) France	36.51	5	0.96	0.91	0.95	0.046	0.08			
(2) France + cov einf1-einf4	9.17	4	0.99	0.98	0.98	0.02	0.038			
(3) Italie	14.86	5	0.9	0.8	0.83	0.077	0.14			
(4) Italie + Cov einf2-einf3	9.41	4	0.95	0.87	0.88	0.057	0.11			
Analyses Multigroupes										
(5) Invariance Configurale	51.46	10	0.95	0.9	0.94	0.064	0.064			
(6) Invariance Omnibus	68.76	20	0.94	0.94	0.96	0.139	0.049	10	17.3 N.S.	- 0.01

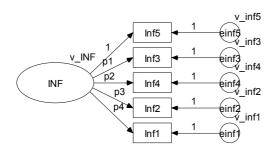


Figure 8: Attitude vis-à-vis de l'Information - Résultat de l'analyse d'Invariance.

Dans l'ensemble, l'échelle d'attitude vis-à-vis de l'information est fiable et valide pour les deux échantillons étudiés. L'invariance globale est également établie ce qui nous permet de l'utiliser pour tout type de comparaisons entre salariés Italiens et Français.

Motivation, Satisfaction, Implication et Intention de Quitter l'Entreprise.

Pour l'analyse de ces variables, nous réintégrons le groupe des Mexicains car celles-ci ont été mesurées également pour les salariés non actionnaires ce qui nous permet de disposer d'une taille d'échantillon suffisante. Nous avons décidé d'analyser simultanément ces quatre variables attitudinales afin de pouvoir en établir la validité convergente et discriminante. Il s'agit en effet de quatre attitudes des salariés vis-à-vis de leur entreprise pouvant être particulièrement sujettes à ce type de problèmes de validité. Nous retenons les quatre facteurs tels qu'ils ont été suggérés par l'AFE. Nous présumons à partir de la littérature, que les quatre facteurs sont corrélés de la manière suivante : la motivation, la satisfaction et l'implication sont positivement corrélées entre elles, et l'intention de quitter l'entreprise est négativement corrélée aux trois variables précédentes. Les résultats montrent que ce modèle s'ajuste bien à l'échantillon Français (1). Il est retenu car toutes les contributions factorielles sont fortes, et les IM ne suggèrent pas de problèmes importants de validité. Le modèle s'ajuste également de manière correcte au groupe des Italiens. Les indices sont légèrement meilleurs que pour le groupe Français et les IM n'indiquent pas de problèmes substantiels d'ajustement (2). En ce qui concerne les Mexicains, l'ajustement est faible. Les IM semblent indiquer une corrélation particulièrement forte entre les items Imp3 et Imp6 qui suggèrerait une structure bifactorielle pour l'implication. L'estimation de la variance unique de ces deux items aboutit à une légère amélioration des indices d'ajustement qui restent néanmoins insuffisants (4). La décision d'accepter ce modèle doit être considérée comme exceptionnelle, même si l'on retrouve des décisions similaires dans la littérature pour des indices plus faibles que ceux du modèle 4 (p.ex. Roussel, 1996, p.240). Dans l'ensemble, nous retrouvons les corrélations prévues entre les facteurs, dont les estimations sont reproduites ci-dessous.

Groupe	France	Italie	Mexique
Covariances estimées			
Motivation – Satisfaction	0.37	0.37	0.3
Motivation – Implication	0.43	0.42	0.3
Motivation – Intention de Quitter	- 0.36	- 0.54	- 0.48
Satisfaction – Implication	0.32	0.3	0.32
Satisfaction – Intention de Quitter	- 0.2	- 0.38	-0.42
Implication – Intention de Quitter	- 0.31	- 0.37	-0.62

Le test d'invariance configurale est acceptable et les seuls IM élevés concernent une corrélation des variances uniques des items Imp3 et Imp6 (5). Etant donné que tous les indices sont corrects, nous décidons cependant de ne pas estimer ce paramètre. Il est en effet important de rappeler que les respécifications a posteriori dans les analyses confirmatoires sont problématiques et doivent être limitées au maximum (B.M. Byrne et al., 1989, p.464). De plus elles ne doivent pas se baser seulement sur des considérations statistiques mais également sur des bases théoriques et substantielles (Anderson & Gerbing, 1988, p.416). Le test d'invariance omnibus aboutit à une différence significative de Chi-deux de 174.51 pour 56 degrés de liberté (6). Nous essayons donc de voir si les mesures sont invariantes pour deux des trois groupes. Nous commençons par analyser les groupes Français et Italien, qui devraient être a priori les plus proches. Le test d'invariance configurale est validé car tous les indices sont au-delà du minimum requis (7). Cependant, la différence avec le modèle omnibus est significative : certains paramètres ne sont pas invariants entre les deux groupes (8). Nous comparons ensuite les groupes Français et Mexicains. De nouveau, le test d'invariance configurale est positif (9), mais la différence avec le modèle omnibus est significative (10). Nous obtenons enfin des résultats semblables pour la comparaison entre Italiens et Mexicains (11 et 12). Nous repartons alors des analyses pour les trois groupes simultanément, afin d'identifier le niveau d'invariance atteint. L'invariance métrique n'est pas établie comme le montre le modèle 14. Nous commençons donc par relâcher la contrainte d'invariance de l'item Sat2. Notons ici une différence méthodologique par rapport aux analyses précédentes. Nous avons jusque ici calculé la différence de Chi-deux entre le modèle de base (modèle d'invariance configurale) et les modèles successifs. Dans ce cas, nous allons mesurer également la différence d'ajustement avec le modèle précédent, afin de tester si la contrainte relâchée peut être maintenue ou non. Nous distinguons ce type d'analyse des autres en signalant par exemple, que le modèle 16 correspond à la différence entre les modèles 15 et 14. Le modèle 16 montre alors que la contrainte d'invariance de Sat2 peut être maintenue car le fait de la relâcher n'a pas amélioré significativement l'ajustement du modèle. Nous relâchons ensuite les contraintes d'invariance métrique du facteur QUIT. La différence de Chi-deux avec le modèle de base n'est pas significative, ce qui signifie que le problème de non invariance métrique est dû à ce facteur (17). Les modèles 18 et 19 montrent enfin que la seule contribution factorielle non invariante entre les trois groupes est celle de l'item Qui1.

Nous testons ensuite l'invariance des variances factorielles. Le modèle 20 montre que l'invariance n'est pas établie. Nous commençons par relâcher la contrainte de QUIT dont l'une des contributions factorielles n'est pas invariante. La différence de Chi-deux devient alors non significative : le facteur non invariant en termes de variance factorielle était bien QUIT (21). La dernière étape consiste à tester l'invariance des variances uniques. A partir de notre connaissance des problèmes d'équivalence liés à QUIT, nous fixons l'équivalence de toutes les variances uniques à l'exception de celles de ce facteur. Le modèle (22) suggère que l'invariance n'est pas établie. Nous testons alors l'invariance de l'erreur de chaque item en commençant par relâcher toutes les contraintes à l'exception de celle qui concerne l'item Imp5. Dans l'ensemble, les résultats des tests des modèles 23 à 35 montrent que la plupart des variances uniques ne sont pas invariantes entre les groupes Français, Italien et Mexicain.

Tableau 72 : Motivation, Satisfaction, Implication, Intention de Quitter, Validité et Invariance entre Français, Italiens et Mexicains.

Modèle	χ^2	DL	CFI	TLI	AGFI	SRMR	RMSEA	ΔDL	$\Delta \chi^2$	ΔCFI
Analyses Monogroupe										
(1) France	342.8	71	0.94	0.92	0.93	0.052	0.062			
(2) Italie	94.5	71	0.97	0.96	0.84	0.061	0.054			
(3) Mexique	171.78	71	0.85	0.81	0.8	0.089	0.01			
(4) Mexique + cov eimp3-eimp6	150.1	70	0.88	0.85	0.81	0.09	0.089			
Analyses Multigroupes										
France, Italie, Mexique										
(5) Invariance	609.94	213	0.93	0.91	0.9	0.069	0.039			
Configurale										
(6) Invariance omnibus	784.45	269	0.91	0.91	0.9	0.13	0.039	56	174.51*	- 0.02
France, Italie										
(7) Invariance	437.64	142	0.94	0.93	0.92	0.057	0.044			
Configurale										
(8) Invariance Omnibus	521.96	170	0.93	0.93	0.92	0.117	0.043	28	84.32*	- 0.01
France/ Mexique										
(9) Invariance	515.19	142	0.93	0.91	0.91	0.073	0.048			
Configurale										
(10) Invariance	604.87	170	0.92	0.91	0.93	0.121	0.048	32	70.87*	- 0.01
Omnibus										
Italie/Mexique										
(11) Invariance	266.23	142	0.91	0.88	0.82	0.07	0.058			

Partie II : instruments de mesure et tests des hypotheses de recherche Chapitre $\bf 3$: construction et validation des instruments de mesure

Configurale (12) Invariance	353.74	170	0.87	0.86	0.8	0.1	0.065	28	87.51*	- 0.04
Omnibus	333.74	170	0.67	0.80	0.8	0.1	0.003	20	07.31	- 0.04
France, Italie, Mexique										
(13) Invariance	609.94	213	0.93	0.91	0.9	0.069	0.039			
Configurale		-15	0.55	0.71	0.5	0.007	0.025			
(14) Invariance	654.94	233	0.93	0.92	0.91	0.094	0.038	20	45*	0
Métrique			****				*****			
(15) Invariance	652.71	231	0.93	0.92	0.91	0.093	0.038	18	42.77*	
Métrique sans Sat2										
(16): $(15) - (14)$								2	2.23	0
									NS	
(17) Invariance	634.82	227	0.93	0.92	0.91	0.08	0.038	14	24.88	0
Métrique sans QUIT									NS	
(18) Invariance	648.56	229	0.93	0.91	0.91	0.09	0.038	16	38.62*	0
Métrique sans Qui2										
(19) Invariance	640,03	229	0.93	0.92	0.91	0.087	0.038	16	30,09	0
Métrique sans Qui1									NS	
(20) Invariance des	675,2	237	0.92	0.91	0.91	0.115	0.039	24	65.26*	- 0.0
Variances Factorielles	645.05	225	0.02	0.02	0.01	0.117	0.020	22	20.02	0
(21) Invariance des	647.95	235	0.93	0.92	0.91	0.117	0.038	22	38.02	0
Variances Factorielles									NS	
sans QUIT	724.20	257	0.02	0.01	0.01	0.127	0.020	4.4	11115	0.0
(22) Invariance	724.39	257	0.92	0.91	0.91	0.127	0.038	44	114.45*	- 0.0
variances d'erreur sauf QUIT										
(23) Invariance	653.4	237	0.93	0.92	0.91	0.018	0.038	24	43.46*	0
variance unique Imp5	033.4	231	0.93	0.92	0.91	0.018	0.038	24	43.40	U
seulement										
(24) Invariance	659.14	237	0.93	0.92	0.91	0.017	0.038	24	49.2*	0
variance unique Imp6	037.14	231	0.73	0.72	0.71	0.017	0.036	24	77.2	U
seulement										
(25) Invariance	663.67	237	0.93	0.92	0.91	0.017	0.038	24	53.73*	0
variance unique Imp4			****				*****			
seulement										
(26) Invariance	648.9	237	0.93	0.92	0.91	0.017	0.037	24	38.96	0
variance unique Imp3									NS	
seulement										
(27) Invariance	654.5	239	0.93	0.92	0.91	0.017	0.037	26	44.56	0
variance unique Imp3 et									NS	
Imp2										
(28) Invariance	658,27	241	0.93	0.92	0.91	0.017	0.037	28	48.33*	0
variance unique Imp3,										
Imp2, Mot4										
(29) Invariance	659.66	241	0.93	0.92	0.91	0.017	0.037	28	49.72*	0
variance unique Imp3,										
Imp2, Mot1	(((241	0.02	0.02	0.01	0.12	0.020	20	5(0(*	0
(30) Invariance variance unique Imp3,	666	241	0.93	0.92	0.91	0.12	0.038	28	56.06*	U
Imp2, Mot3										
(31) Invariance	665	241	0.93	0.92	0.91	0.12	0.038	28	55.06*	0
variance unique Imp3,	003	241	0.73	0.72	0.71	0.12	0.036	20	33.00	U
Imp2, Mot5										
(32) Invariance	661	241	0.93	0.92	0.91	0.12	0.037	28	51.06*	0
variance unique Imp3,	001	2.11	0.75	0.72	0.71	0.12	0.057	20	21.00	Ü
Imp2, Qui3										
(33) Invariance	658.19	241	0.93	0.92	0.91	0.12	0.037	28	48.25	0
variance unique Imp3,				-	-			-	NS	
Imp2, Qui1										
(34) Invariance	658.31	243	0.93	0.92	0.91	0.12	0.037	30	48.37	0
variance unique Imp3,									NS	
Imp2, Qui1 et Qui2										
(35) Invariance	663.87	245	0.93	0.92	0.91	0.12	0.037	32	53.93*	0
variance unique Imp3,										
Imp2, Qui1, Qui2 et Sat										
1										

Dans l'ensemble, les tests d'invariance de mesure des variables de Satisfaction, Motivation, Implication et Intention de Quitter pour les Groupes Français, Italien et Mexicain aboutissent aux conclusions suivantes. L'invariance configurale est établie, ce qui montre que les ressortissants des trois groupes ont répondu aux items à partir du même cadre cognitif de référence (Vandenberg, 2002, p.144). Les items sont bien des indicateurs des construits dans les trois cultures. Les échelles d'implication et de motivation sont métriquement équivalentes ce qui montre que les items sont aussi représentatifs des concepts mesurés dans les trois groupes. Ces deux échelles ont également des variances factorielles invariantes mais la plupart des variances uniques ne le sont pas. Sur la base de ces résultats, nous pouvons conclure que malgré des différences de fiabilité, ces deux échelles peuvent être utilisées pour tous types de comparaisons entre les trois groupes. Les échelles de satisfaction et d'intention de quitter sont par contre plus problématiques. La première n'est pas métriquement invariante, alors que la deuxième est partiellement invariante au niveau métrique mais sa variance factorielle n'est pas invariante. Le problème vient du groupe des Français pour lequel la variance non standardisée est de 0.44 contre 0.97 pour les Italiens et 1.07 pour les Mexicains. Ceci semble montrer un biais de réponse chez les Français, qui utilisent un choix de réponses moins important que les autres. Si l'on regarde les estimations standardisée des contributions factorielles non-invariantes, les différences sont faibles dans l'ensemble. Concernant Qui1, elle est égale (0.8) entre Français et Mexicains, et supérieures (0.86) pour les Italiens. La différence pour Sat2 est encore plus faible avec 0.81 pour les Italiens, 0.82 pour les Mexicains et 0.84 pour les Français. Au vu de ces résultats, il semble acceptable d'aller au-delà de l'orthodoxie statistique et de considérer que les quatre instruments de mesure peuvent être utilisés pour tous types de comparaisons entre les trois groupes.

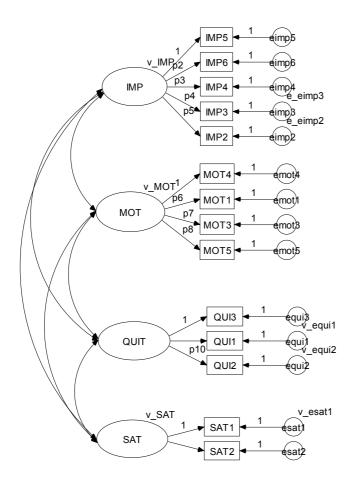


Figure 9 : Les Attitudes des Salariés au travail - Résultats du test d'Invariance de Mesure.

Conclusion du Chapitre 3.

La Validation des Echelles de Mesure.

Les résultats obtenus dans nos études exploratoires et de validation, nous ont permis de tester des hypothèses concernant les variables mobilisées et de vérifier s'il était possible de les utiliser de la manière souhaitée a priori (Roussel, 1996, p.252). Les analyses réalisées ont en effet abouti à la suppression de certains items voire à l'impossibilité de retenir certains facteurs ce qui pourrait nous amener à modifier la définition de certains construits mesurés. De plus, les résultats liés à la dimensionnalité de certaines variables ont un impact sur la manière dont elles pourront être utilisées dans les analyses substantielles. Nous limiterons nos commentaires aux variables dont les échelles obtenues après validation sont sensiblement

différentes de ce que nous avions prévu. Il s'agit de certaines variables liées aux valeurs des salariés et des variables d'implication philosophique vis-à-vis de l'actionnariat salarié.

Masculinité et Féminité.

A partir de la littérature en psychologie interculturelle, nous avions proposé de conceptualiser la masculinité et la féminité comme deux construits multidimensionnels distincts. Les AFC réalisées ont confirmé cette hypothèse car nous avons obtenu des ajustements meilleurs lorsque les facteurs liés à la féminité étaient spécifiés comme étant non corrélés à ceux représentant la masculinité. Parmi les cinq facettes proposées a priori, le matérialisme n'a malheureusement pas pu être retenu pour défaut de fiabilité. Le sens de notre variable de masculinité subit donc une modification importante par rapport à la définition suggérée a priori. Notre mesure finale est en effet composée de deux facteurs seulement, l'importance accordée au prestige et l'esprit de compétition. Nous redéfinissons ainsi le concept de masculinité pour la suite de notre étude comme le « le degré auquel un individu accorde de l'importance au prestige et voit la compétition entre individus comme étant quelque chose de positif. » Pour le concept de féminité, nous avons bien obtenu deux facteurs, l'importance accordée à la qualité de vie et l'importance accordée aux relations interpersonnelles. La définition initialement suggérée peut donc être conservée.

Individualisme et Collectivisme.

La littérature en psychologie interculturelle ne nous permettait pas vraiment de trancher entre la vision bipolaire de l'individualisme et du collectivisme et ceux qui les voient comme des construits distincts. La conclusion que nous pouvons tirer de nos résultats est que les items sélectionnés nous ont conduit à retenir une vision bipolaire avec une solution bidimensionnelle de l'individualisme et du collectivisme. Les deux facteurs sont ceux que nous avions prévus : le degré auquel les individus se sentent indépendants de leur groupe d'appartenance (facteur « Indépendance ») et le degré auquel les individus font passer leurs intérêts personnels avant ceux de leur groupe (facteur « Intérêt »). Ceux qui ont un score élevé à l'échelle globale seront considérées comme étant individualistes et ceux qui ont un score faible seront considérés comme étant collectivistes.

PARTIE II : INSTRUMENTS DE MESURE ET TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE CHAPITRE 3 : CONSTRUCTION ET VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE

L'Aversion à l'Incertitude.

Les résultats concernant la mesure de l'aversion à l'incertitude sont assez décevants dans l'ensemble. Nous avions prévu d'obtenir trois dimensions : l'aversion au risque, l'aversion aux situations nouvelles et l'aversion aux situations ambiguës. L'échelle obtenue à la fin du processus de validation est formée d'un seul facteur composé de trois items liés à l'aversion aux situations nouvelles et d'un item emblématique de l'aversion au risque. Nous devons donc modifier la définition du concept afin de tenir compte de ces changements. L'aversion à l'incertitude sera donc définie comme « le degré auquel un individu considère la prise de risque et les situations nouvelles, imprévues et variées comme étant positives. ».

Implication Philosophique vis-à-vis de l'Actionnariat Salarié.

Dans notre discussion théorique, nous avions distingué IPD, c'est à dire la manière dont les dirigeants conçoivent l'AS telle qu'elle est perçue par les salariés et l'IPS, c'est à dire la manière dont les salariés eux-mêmes conçoivent l'AS. Pour chacune des échelles, nous nous attendions également à obtenir deux facteurs, avec d'un côté l'IP élevée qui concerne une conception de l'AS comme outil de motivation et d'implication des salariés et de développement d'une culture commune et de l'autre l'IP faible, qui voit davantage l'AS comme un outil fiscal et financier. Les résultats de nos analyses nous ont finalement conduit à ne retenir que deux facteurs, l'un d'IPS élevée et l'autre d'IPD élevée. Ce résultat implique de considérer les individus ayant un score élevé aux échelles comme évoquant une IP élevée et ceux ayant un score faible comme évoquant une IP faible.

Les Analyses de l'Invariance Intergroupes des Instruments de Mesure.

Nous avons testé l'invariance intergroupes de nos différentes échelles de mesure entre Français et Italiens pour certaines variables, et entre Français, Italiens et Mexicains pour d'autres. Les tests d'invariance de mesure entre groupes de nationalités différentes nous avaient en effet semblé être les plus importants. Dans l'ensemble, les résultats sont très satisfaisants et suggèrent que nos échelles peuvent être utilisées pour tous types de comparaisons entre les deux ou trois groupes ci-dessus. Il est important de noter pour l'interprétation des résultats des analyses d'invariance de mesure, que nous avons tenu une position plutôt conservatrice. Selon certains auteurs, le fait de rejeter l'hypothèse d'invariance

PARTIE II : INSTRUMENTS DE MESURE ET TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE CHAPITRE 3 : CONSTRUCTION ET VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE

lorsque la différence de Chi-deux entre deux modèles emboîtés est significative, constitue une règle trop restrictive en pratique et peut conduire à rejeter l'hypothèse d'invariance à cause de différences qui sont en réalité triviales. On retrouve ainsi de plus en plus de chercheurs qui considèrent des différences dans les indices d'ajustement de l'ordre de 0.01 et même jusqu'à 0.04 comme étant non significative en pratique (Vandenberghe et al., 2001, p.332). De même, lorsque des tests d'invariance de mesure sont réalisés, les auteurs estiment généralement que l'atteinte de l'invariance métrique est déjà suffisante (Vandenberghe et al., 2001, p.332).

Chapitre 4. Actionnariat Salarié, Attitudes et Valeurs Culturelles : Tests des Hypothèses de Recherche.

L'objectif de ce Chapitre est de tester les hypothèses de recherche générées à partir de la littérature et de notre étude qualitative. Elles concernent les processus par lesquels l'actionnariat salarié peut agir sur un ensemble de variables attitudinales. La modélisation par équations structurelles a été choisie pour tester nos hypothèses de recherche. Cette méthode d'analyse a en des avantages par rapport à d'autres techniques communément utilisées comme les régressions multiples, l'analyse de variance multivariée, ou l'analyse discriminante. Il s'agit par exemple de la seule technique qui permette d'examiner simultanément un ensemble de relations de dépendance avec des variables pouvant être en même temps dépendantes et indépendantes. (J. F. Hair Jr. et al., 2006, pp.706). Elle permet en outre d'intégrer des variables latentes dans l'analyse et de tenir ainsi compte de l'erreur de mesure pour aboutir à de meilleures estimations (B. M. Byrne, 2001, p.3).

Avant de commencer les analyses, il nous a semblé important d'expliquer les stratégies adoptées. Nous avons en effet un ensemble très hétérogène d'hypothèses de recherche qui pourraient être testées de différentes manières.

Nous nous sommes basé largement sur le « Paradigme pour la Recherche Confirmatoire Interculturelle » de Lytle et ses collègues. Les auteurs proposent une suite d'étapes qui permettent de tester la validité d'une théorie dite « mid-range » entre plusieurs groupes ou cultures. La première étape consiste à développer un modèle ou théorie « mid-range » définie comme un ensemble de phénomènes (construits) dont les relations réciproques sont suggérées à partir de considérations théoriques (Lytle et al., 1995, p.176). Ce type de modélisation a été considéré comme étant particulièrement adapté aux sciences humaines, car il se positionne à mi chemin entre l'empirisme extrême et les modèles trop théoriques (Bourgeois, 1979, pp.443-444)

Dans notre étude, le modèle en question propose un ensemble de relations entre des variables descriptives du construit de l'actionnariat salarié et des variables attitudinales. La deuxième étape du paradigme implique l'identification de dimensions culturelles présumées influencer le modèle « *mid-range* », en affectant son caractère général. Nous avons vu précédemment que la masculinité et la féminité, l'individualisme et le collectivisme, l'aversion à l'incertitude

et la distance hiérarchique, étaient présumées affecter certains paramètres du modèle. La troisième étape du paradigme concerne la sélection de groupes qui permette d'assurer une variance suffisante en termes de caractéristiques culturelles. La quatrième étape consiste à générer des hypothèses sur la manière dont les dimensions culturelles sélectionnées peuvent affecter le caractère général du modèle entre différents groupes. Ces hypothèses ont été discutées dans le Chapitre 2.

Test d'un Modèle Structurel Global.

Nos hypothèses de recherche sont de divers types. Certaines stipulent des relations de causalité entre des variables descriptives de l'actionnariat salarié et des variables attitudinales. Ce réseau de relations fera l'objet d'un modèle d'équations structurelles dans lequel l'ensemble des relations sera estimé simultanément. Il est important de préciser que le terme de « causalité », bien que très utilisé dans le contexte des modèles d'équations structurelles peut être considéré comme un abus de langage (Brannick, 1995, pp.202-203; Kelloway, 1995, p.216). En effet, trois critères doivent être réunis pour que la causalité soit établie. Tout d'abord, il est nécessaire d'établir une relation significative entre deux variables. Il faut ensuite montrer que cette relation est réelle, c'est à dire qu'elle n'est pas due à une troisième variable qui affecte les deux autres et qui est l'explication réelle de leur corrélation. Il est enfin nécessaire d'établir que la cause précède l'effet, c'est-à-dire qu'il existe un ordre temporel entre la variable explicative et la variable expliquée (Bryman & Duncan, 2003, pp.7-8). Roussel et ses collègues précisent que ces conditions sont rarement assurées dans les recherches en sciences de gestion. La causalité doit donc être vue davantage comme une hypothèse des modèles d'équations structurelles plutôt que comme une conséquence (Roussel et al., 2002, pp.19-20). Notre modèle « causal » hypothétique des effets attitudinaux de l'actionnariat salarié sera considéré comme le modèle « mid-range », dont la généralisation sera testée par la suite.

Le Test des Effets Modérateurs.

Un certain nombre de nos hypothèses de recherche évoquent des effets modérateurs. Nous souhaitons par exemple étudier la différence entre salariés actionnaires et salariés non actionnaires (Hypothèse 9) en termes de Motivation au Travail. Dans un tel exemple, les hypothèses suggèrent des effets de variables modératrices sur les scores d'autres variables.

Dans d'autres cas, des variables modératrices sont présumées avoir un impact sur la relation entre deux construits. C'est le cas de l'hypothèse 36 qui prévoit que l'Individualisme aura un effet modérateur sur la relation entre la Valeur Financière de l'AS et la Satisfaction au travail. Lytle et ses collègues distinguent, pour le cas particulier des variables modératrices culturelles, ce qu'ils appellent les études (hypothèses) de Type I et de Type II. Dans une hypothèse de Type I, la culture est présumée induire une différence entre groupes concernant leur position respective sur une variable latente donnée, alors que dans une hypothèse de Type II, la culture est présumée induire une différence dans la relation entre construits. (Lytle et al., 1995, p.193).

Test des Hypothèses de Type I.

Pour tester des hypothèses qui suggèrent que des individus ayant des positions sur une dimension culturelle A donnée, vont également avoir des positions différentes sur autre variable donnée B, l'une des approches possibles est de réaliser un test d'invariance des moyennes latentes de B entre deux groupes qui se différencient sur A, à l'aide d'une AFC multigroupes (B. M. Byrne, 2001, p.229). Dans certains cas, la réalisation des groupes va de soi, comme pour la distinction entre salariés actionnaires et non actionnaires. Pour la distinction de groupes basés sur des caractéristiques culturelles, plusieurs stratégies sont possibles. La première consiste à distinguer les individus selon leur nationalité. Dans ce cas, il est nécessaire de sélectionner des nationalités présumées différer substantiellement sur la dimension culturelle en question (Lytle et al., 1995, p.193). Cette méthode a été par exemple adoptée par Janssens et ses collègues (Janssens et al., 1995, pp.369-370). Une autre approche consiste à former les groupes à partir de leurs scores sur la dimension culturelle étudiée en formant ainsi des groupes d'individus de nationalités différentes. Wandenberghe et ses collègues et Palich et ses collaborateurs par exemple, ont formé deux groupes (score faible vs. elevé) pour chaque dimension culturelle étudiée, en se basant sur les scores assignés aux nationalités de leur étude dans le travail de Hofstede (Palich, Hom, & Griffeth, 1995, p.681; Vandenberghe et al., 2001, p.327). Une dernière possibilité est de suivre la même procédure évoquée ci-dessus mais en créant deux groupes (faible vs. élevé) à partir des scores des dimensions culturelles mesurées dans l'étude.

Test des Hypothèses de Type II.

Lorsqu'une hypothèse concerne l'effet modérateur de A sur la relation entre B et C., il est possible de tester l'invariance du coefficient de régression de B à C entre les deux groupes (Evrard et al., 2003, p.566; Lytle et al., 1995, p.204). Toute différence significative de Chideux indique que l'hypothèse d'invariance des paramètres en question est rejetée (Vandenberghe et al., 2001, p.327) et confirme le rôle modérateur de A.

Les Tests des Hypothèses d'Absence de Relation entre Construits.

Certaines de nos hypothèses de recherche stipulent une absence de relation significative entre deux construits. Il s'agit par exemple de l'hypothèse 8 qui prévoir une absence de relation entre la quantité d'actions détenues par les salariés et leur motivation au travail. Le test d'une telle hypothèse implique de tester l'hypothèse nulle selon laquelle la corrélation entre les deux variables étudiées est de zéro (Arbuckle, 2005, pp.66). Pour cela, plusieurs solutions sont possibles. Nous pouvons tout d'abord comparer l'ajustement de deux modèles enboîtés. Dans le premier modèle, la covariance (ou un coefficient de régression) entre les deux variables est fixée à zéro alors que dans le deuxième elle est librement estimée. Si la différence de Chideux entre les deux modèles n'est pas significative, l'hypothèse d'absence de relation est validée. Une deuxième manière d'opérer consiste à spécifier une relation positive entre les deux variables. Si l'estimation de la relation est faible et non significative, alors l'hypothèse nulle est acceptée (Arbuckle, 2005, p.138).

Après ces premières considérations méthodologiques, nous pouvons commencer les tests de nos hypothèses de recherche. Ceux-ci seront présentés comme suit. Dans une première section, nous commencerons par comparer les scores latents de salariés actionnaires et non actionnaires travaillant dans le même groupe, en termes d'attitudes au travail. Ceci représentera une manière de tester le modèle intrinsèque des effets de l'AS. Dans un deuxième temps, nos analyses porteront exclusivement sur les salariés actionnaires. L'objectif sera d'étudier l'impact respectif de chaque élément du construit de l'AS sur les attitudes des salariés au travail. Pour cela, nous proposerons un modèle « mid-range » qui présentera un réseau de relations entre des variables liées à l'actionnariat salarié et des variables attitudinales. Dans une deuxième section, nous testerons les hypothèses de type I et de type II à l'aide d'analyses multigroupes.

Section 1. Tests Empiriques des Effets Attitudinaux de l'Actionnariat Salarié.

1. Comparaison des Salariés Actionnaires et Non Actionnaires, en termes d'Attitudes au Travail.

Rappel des hypothèses testées :

Hypothèse 7: Il n'y a pas de différence entre les Salariés Actionnaire et les Non Actionnaires en termes de Satisfaction au Travail.

Hypothèse 9: Il n'y a pas de différence entre les Salariés Actionnaire et les Non Actionnaires en termes de Motivation au Travail.

Hypothèse 11: Il y aura une différence entre Salariés Actionnaires et Non Actionnaires en termes d'Implication Affective.

Dans le Chapitre 1, nous avions vu que l'une des manières de tester le modèle intrinsèque de l'actionnariat salarié, était de comparer les attitudes des salariés actionnaires et non actionnaires au sein de la même entreprise. La seule entreprise pour laquelle il nous était possible de réaliser un tel test est le groupe Crédit Agricole, pour lequel nous disposions de 827 salariés se déclarant actionnaires de leur entreprise et de 100 salariés qui s'étaient déclarés comme n'étant pas actionnaires. Le fait que la distribution entre actionnaires et non actionnaires soit fortement déséquilibrée, crée certainement un biais dans les résultats qui devront être interprétés en tenant compte de cette limite méthodologique.

Nous avons décidé d'adopter une méthode statistique peu utilisée, le test d'invariance des structures de variables latentes, plutôt que les techniques usuelles comme les tests t ou les analyses de variance (Van de Vijver & Leung, 1997, p.113). Les avantages des modèles d'équations structurelles ont déjà été évoqués précédemment.

Nous commencerons par présenter la méthode d'analyse utilisée, avant de tester nos hypothèses 7, 9 et 11 en comparant les scores latents de l'implication affective, de la satisfaction et de la motivation au travail entre salariés actionnaires et non actionnaires du groupe Crédit Agricole.

1.1. Tests d'Invariance de Moyennes Latentes sous AMOS 4: Principes Méthodologiques.

A la différence des test t et des analyses de variance qui se basent sur les moyennes observées, les tests d'équivalence intergroupes des moyennes latentes, comparent des scores de construits hypothétiques. Sous AMOS 4, la procédure est similaire à celle illustrée au Chapitre 3 pour les tests d'invariance des modèles de mesure. Cependant, les tests d'invariance des moyennes latentes impliquent deux considérations spécifiques par rapport aux tests d'invariance de mesure. La première concerne l'identification du modèle. Etant donné la nécessité d'estimer les intercepts associés aux variables observées et aux construits latents, l'atteinte d'un modèle suridentifié n'est possible que par l'imposition de contraintes spécifiques. C'est ce qui rend impossible l'estimation de scores latents dans des analyses mono-groupe. Les analyses multigroupes permettent par contre d'imposer des contraintes d'invariance qui assurent l'identification du modèle. Il s'agit notamment de l'équivalence des contributions factorielles, des intercepts voire des variances uniques entre les groupes. Une deuxième considération, concerne l'identification du facteur. Plus particulièrement, cette exigence impose de contraindre la moyenne factorielle d'un groupe à une valeur de zéro. Ce dernier fera ainsi office de groupe de référence auquel les moyennes latentes des autres groupes sont comparées. En effet, si les intercepts des variables observées sont contraints à égalité entre plusieurs groupes, les moyennes factorielles n'ont pas d'origine définie et sont donc indéfinies au niveau statistique. Une manière classique de déterminer l'origine est de contraindre la moyenne factorielle pour un groupe à une valeur de zéro (Jöreskog & Sörbom, 2001). Ainsi, il est possible de tester si les moyennes latentes pour deux ou plusieurs groupes, diffèrent de manière significative, mais il n'est pas possible d'estimer la moyenne du facteur pour chacun des groupes car la moyenne latente pour l'un des groupes doit être contrainte à zéro (B. M. Byrne, 2001, p.229; Rigdon, 1998, p.278).

1.2. Tests de l'Invariance des Moyennes d'Implication, Satisfaction, Motivation et Intention de Quitter l'Entreprise entre Salariés Actionnaires et non Actionnaires.

Afin d'obtenir des groupes dont la taille ne soit pas trop disproportionnée, nous n'avons retenu que la moitié de notre échantillons de salariés actionnaires français du groupe Crédit Agricole (412 répondants au total)⁵¹.

La première étape de la procédure consiste à évaluer l'invariance de mesure des construits analysés pour les deux groupes. Les paramètres non invariants sont ensuite estimés et non contraints à égalité, ce qui réduit l'impact de la non invariance sur les estimations (Wasti, Bergman, Glomb, & Drasgow, 2000, p.775).

L'Analyse Factorielle Confirmatoire Multigroupes – Actionnaires, non-Actionnaires.

Comme pour les analyses d'invariance de mesure abordées au Chapitre 3, nous commençons par évaluer l'ajustement des modèles de mesure pour les deux groupes séparément. Comme le montre le tableau 73, le modèle de mesure s'ajuste assez bien aux données pour les actionnaires (Modèle1). L'inspection des IM révèle une corrélation forte entre les erreurs des items Imp3 et Mot4 (IM=24.9). Estimer la covariance entre ces derniers améliorerait l'ajustement du modèle mais n'aurait pas de sens du point de vue théorique. Etant donné que l'ajustement est bon nous ne réalisons pas de modifications. En ce qui concerne les non actionnaires, l'ajustement est légèrement meilleur (modèle 2), ce qui peut suggérer que les mesures ne sont pas parfaitement invariantes pour les deux groupes. Le modèle de base fait preuve d'un bon ajustement (modèle 3). L'inspection des IM suggère cependant l'estimation de la covariance des variances uniques des items Imp4 et Imp6. Nous avons déjà vu auparavant que ces paramètres étaient particulièrement corrélés. Ceci améliore légèrement l'ajustement du modèle (modèle 4). Notons ici une différence en ce qui concerne le modèle omnibus. Comme nous l'avons précisé précédemment, à la différence des analyses d'invariance de mesure, dans les analyses de scores latents les intercepts des items sont des paramètres importants. Le modèle omnibus testé ici inclura donc également une contrainte

⁻

⁵¹ Lors d'un échange subséquent avec le Professeur Van de Vijver, ce dernier nous a expliqué que dans les analyses multigroupes le fait d'analyser des groupes de tailles différentes n'affecte pas les résultats. Nous avons alors réalisé de nouveau les analyses en utilisant l'ensemble de notre échantillon, ce qui a abouti à des résultats identiques.

d'invariance scalaire. Pour cela, il est nécessaire de sélectionner l'option « Estimate Means and Intercepts », dans l'onglet « Estimation » du menu « Analysis Properties ».

Les analyses subséquentes nous conduisent à déterminer que la variance du facteur INTQ, l'intercept de l'item Qui3 et la variance unique de l'item Qui1 sont les seuls deux paramètres non invariants entre les deux groupes. Notons que la détection des paramètres non invariants a été réalisée d'une manière différente de la méthode utilisée dans le Chapitre 3. Nous nous sommes basé ici sur les indices de modification. Finalement, nous avons trois paramètres non invariants entre les groupes dont il faudra tenir compte dans l'analyse des scores latents en ne les fixant pas invariants (Arbuckle, 2005, p.392).

Tableau 73 : Actionnariat Salarié et Attitudes au Travail - Comparaison des Moyennes Latentes.

Modèle	χ^2	DL	CFI	TLI	AGFI	SRMR	RMSEA	ΔDL	$\Delta \chi^2$	ΔCFI
Analyses Mono										
Groupe										
Actionnaires										
Modèle 1	220,86	71	0.92	0.90	0.893	0.062	0.065			
Non-actionnaires										
Modèle 2	113.26	71	0.93	0.91	0.79	0.09	0.078			
Analyses										
Multigroupes										
Modèle 3, Invariance	334.5	142	0.92	0.90	0.87	0.077	0.052			
Configurale.										
Modèle 4, Invariance	319.4	140	0.93	0.90	0.88	0.076	0.050			
Configurale, cov										
eimp4-eimp6										
Modèle 5, Invariance	413.32	182	0.99	0.99	_52	-	0.05	42	93.92	
Omnibus									p<0.01	
Modèle 6, Invariance	336.14	150	0.92	0.91	0.88	0.09	0.049	10	16.74,	
Métrique									n.s.	
Modèle 7, Invariance	354,40	154	0.92	0.90	0.87	0.13	0.051	14	35	
variances factorielles									p<0.01	
Modèle 8, Invariance	340.61	153	0.92	0.91	0.88	0.10	0.049	13	21,21	
variances factorielles,									n.s.	
sauf variance INTQ										
Modèle 8, Invariance	404.78	181	0.99	0.99	-	-	0.049	41	85,38	
omnibus sauf variance									p<0.01	
INTQ										
Modèle 9, Invariance	397.78	180	0.99	0.99	-	-	0.049	42	78,38	
omnibus sauf variance									p<0.01	
INTQ, et Intercept										
Qui3										
Modèle 10, Invariance	382,30	179	0.99	0.99	-	-	0.049	40	62,9 n.s.	
omnibus sauf variance										
INTQ, Intercept Qui3										
et eQui1										

_

⁵² Certains indices d'ajustement comme l'AGFI ou le SRMR ne sont pas calculés par AMOS 4 lorsque les moyennes et les intercepts sont des paramètres du modèle (Byrne, 2001, p.241). Le CFI et le TLI semblent également être surévalués car nous obtenons toujours des niveaux proches de 0.99, ce qui ne semble pas être le cas du RMSEA (dans l'exemple de l'ouvrage de Byrne à la page 244, le CFI=0.99, le TLI=0.99 et le RMSEA=0.06). C'est pourquoi nous ne reportons pas les valeurs des CFI et TLI.

Tests des Différences de Moyennes Latentes.

La procédure commence par programmer AMOS de telle sorte que les spécifications des modèles puissent différer entre les groupes. L'une des manières de procéder consiste à cocher l'option « allow different path diagrams for different groups » (Interface Properties → Misc). Dans un deuxième temps, l'ensemble des paramètres invariants sont fixés pour les deux groupes en leur attribuant une appellation (e_imp1 par exemple pour l'erreur unique de l'item Imp1). Rappelons que l'AFC multigroupes avait établi que la variance factorielle de l'intention de quitter, l'intercept de l'item Qui3 et l'erreur unique de Qui1 n'étaient pas invariants. La troisième étape consiste à fixer les moyennes factorielles de l'un des groupes à une valeur de 0. Ce dernier est le groupe de contrôle auquel le deuxième sera comparé (Arbuckle, 2005, p.386). Nous choisissons le groupe des non actionnaires comme groupe de contrôle car nous souhaitons savoir si les actionnaires ont des scores supérieurs. Dans le deuxième groupe, une appellation doit être donnée aux moyennes latentes (m_IMP par exemple pour l'implication), qui seront estimées. Enfin, les moyennes des items sont contraintes à une valeur de zéro pour les deux groupes (B. M. Byrne, 2001, p.231-237).

L'Ajustement du Modèle.

Selon Byrne, qui tient l'information d'une communication personnelle avec Arbuckle, certains indices d'ajustement comme l'AGFI ou le SRMR ne sont pas calculés par AMOS 4 lorsque les moyennes et les intercepts sont des paramètres du modèle (Byrne, 2001, p.241). Bien que cela n'ait pas été évoqué par l'auteur, le CFI et le TLI semblent également être largement surévalués, ce qui ne semble pas être le cas du RMSEA. Dans l'exemple présenté dans son ouvrage de 2001, Byrne obtient en effet un CFI=0.99 un TLI=0.99 et un RMSEA=0.06. L'explication que nous avons pu obtenir, est que pour les versions précédant la 4.02, le modèle de base auquel AMOS comparait les modèles à estimer, s'ajustait tellement mal aux données que les modèles estimés s'ajustent toujours bien comparativement (Arbuckle, 2006, communication personnelle du 26/10/2006).

Dans la suite de ce travail, nous ne rapporterons pas les CFI et TLI lorsque les moyennes et les intercepts sont estimés. En ne retenant que le Chi-deux normé et le RMSEA, nous pouvons estimer que le modèle s'ajuste parfaitement aux données ce qui nous permet d'être confiants dans l'interprétation des estimations liées à ce modèle.

Tableau 74 : Attitudes au Travais – Différences de Moyennes Latentes Actionnaires non Actionnaire – Aiustement du Modèle de Mesure.

Modèle	χ^2	DL	χ ² /DL	CFI	TLI	RMSEA
	368.77	173	2.132	0.99	0.99	0.047

Estimations des Moyennes Latentes Différentielles.

Le tableau 75 indique les différences de moyennes estimées de l'implication, de la motivation, de l'intention de quitter l'entreprise et de la satisfaction au travail entre salariés actionnaires et non actionnaires.

Tableau 75 : Scores Latents des Attitudes des Salariés Actionnaires

Facteurs	Différence de Moyenne	Critical Ratios		
Implication Affective	0.369	3.758		
Motivation au Travail	0.260	2.270		
Intention de Quitter	- 0.297	- 2.802		
Satisfaction au Travail	0.186	2.176		

Etant donné que les salariés non actionnaires ont été désignés comme le groupe de référence, et que donc leurs moyennes factorielles sont égales à zéro, les valeurs du tableau 75 représentent les différences de scores entre les deux groupes. Les quatre différences sont statistiquement significatives comme le montrent les ratios critiques. Ces résultats suggèrent que les salariés actionnaires ont des niveaux d'implication, de satisfaction et de motivation significativement supérieurs aux salariés non actionnaires, et une intention de quitter l'entreprise significativement inférieure aux salariés non actionnaires (B. M. Byrne, 2001, p.241).

Résultats des Tests des Hypothèses de Recherche. .

Hypothèse 7: Il n'y a pas de différence entre les Salariés Actionnaire et les Non Actionnaires en termes de Satisfaction au Travail.

Les résultats de nos analyses ont montré que les salariés actionnaires avaient une satisfaction au travail significativement supérieure par rapport aux salariés non actionnaires travaillant dans la même entreprise. Ils réfutent donc l'hypothèse 7.

Hypothèse 9: Il n'y a pas de différence entre les Salariés Actionnaire et les Non Actionnaires en termes de Motivation au Travail.

Les résultats de nos analyses ont montré que les salariés actionnaires avaient une motivation au travail significativement supérieure à celle des salariés non actionnaires travaillant dans la même entreprise. L'hypothèse 9 est également réfutée.

Hypothèse 11: Il y aura une différence entre Salariés Actionnaires et non Actionnaires en termes d'Implication Affective.

L'hypothèse 11 est corroborée par les résultats de notre analyse : les salariés actionnaires ont bien un niveau d'implication affective significativement supérieur de celui des salariés non actionnaires.

Résultat Exploratoire.

Nous n'avions pas émis d'hypothèse d'effet direct de l'AS sur l'intention des salariés de quitter leur entreprise. Cependant, les résultats de notre analyse ont montré que les salariés actionnaires avaient un désir de quitter leur entreprise qui est significativement inférieur à celui des salariés non actionnaires.

Dans l'ensemble, les résultats de nos analyses montrent qu'au sein du groupe Crédit Agricole-LCL, les salariés actionnaires diffèrent significativement des non actionnaires en termes d'attitudes au travail. En termes d'importance, la différence principale concerne l'implication affective, puis vient l'intention de quitter l'entreprise, la motivation puis la satisfaction. A ce moment de l'analyse cependant, il est difficile de tirer des conclusions sur les effets attitudinaux de l'AS car il est impossible d'établir quel est le sens de la causalité : est-ce l'AS qui a des effets attitudinaux positifs, ou sont-ce les salariés les plus impliqués, motivés, satisfaits et qui comptent rester dans l'entreprise qui tendent à acquérir des actions de leur entreprise ? Dans la suite, nous verrons des raisons de penser que c'est l'AS qui a des effets attitudinaux positifs.

Partie II : instruments de mesure et tests des hypotheses de recherche Chapitre $\bf 4$: tests des hypotheses de recherche

Tableau 76: Corrélations entre les Principales Variables Explicatives et Expliquées.

Variables	X	σ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) Individualisme	2.8718	0.60995								
(2)Dist. Hiér.	2.0156	0.62264	0.144**							
(3) Masculinité	3.5086	0.64504	0.008	0.116**						
(4) Féminité	4.4406	0.40419	- 0.016	- 0.241**	0.011					
(5) Aversion Incert.	2.0293	0.60320	- 0.012	0.123**	- 0.291**					
(6) Satisfaction	3.9697	0.80621	- 0.132**	- 0.036	0.347**	0.131**	- 0.30**			
(7) Intention de Quit.	2.0665	0.86225	0.128**	0.02	- 0.105**	- 0.059*	- 0.12	- 0.37**		
(8) Motivation	3.6721	0.90281	- 0.169**	- 0.028	0.255**	0.05	- 0.149**	0.5**	- 0.48**	
(9) Implication	3.5523	0.81951	- 0.169**	- 0.006	0.32**	0.073*	- 0.168**	0.486**	- 0.5**	0.517**
(10) IPD	3.6115	0.84764	- 0.119**	0.128**	0.235**	- 0.002	- 0.112**	0.241**	- 0.187**	0.35**
(11) IPS	3.5811	0.78603	- 0.107**	0.118**	0.304**	- 0.04	- 0.164**	0.194**	- 0.191**	0.215**
(12) Participation	2.4266	0.77653	- 0.091**	0.136**	0.159**	- 0.11**	0.003	0.088**	- 0.131**	0.179**
(13) Information	3.7572	0.76709	- 0.91**	- 0.063*	0.177**	0.005	- 0.114**	0.134**	- 0.158**	0.197**
(14) Préférence AS	3.7760	0.73319	- 0.051	0.025	0.267**	- 0.032	- 0.14**	0.207**	- 0.148**	0.139**
(15) No. Actions	3.04	1.397	0.007	- 0.008	0.143**	- 0.74*	- 0.039	0.002	- 0.024	0.048
(16) Ancienneté AS	4.62	1.339	0.027	- 0.018	- 0.039	- 0.058	0.037	0.028	- 0.119*	- 0.02
(17) Salaire	4.33	1.216	- 0.057	0.032	0.277**	- 0.23**	- 0.169**	0.149**	- 0.05	0.139*
(18) Valeur AS	3.66	1.235	- 0.045	0.029	0.15*	- 0.11**	- 0.03	- 0.001	- 0.03	0.025
(19) Δ Valeur AS	4.43	0.914	0.045	0.034	0.091*	- 0.015	- 0.033	0.036	- 0.171**	0.083**

Partie II : instruments de mesure et tests des hypotheses de recherche Chapitre 4 : tests des hypotheses de recherche

Variables	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
(10) IPD										
(11) IPS	0.348**	0.571**								
(12) Participation	0.265**	0.39**	0.348**							
(13) Information	0.188**	0.246**	0.258**	0.255**						
(14) Préférence AS	0.256**	0.348**	0.382**	0.216**	0.315**					
(15) No. Actions	0.024	0.041	0.135*	- 0.003	0.135**	0.209**				
(16) Ancienneté AS	0.052	0.068*	0.08*	- 0.11	0.077*	0.176**	0.168**			
(17) Salaire	0.086*	0.218**	0.245**	0.121**	0.168**	0.227**	0.297**	- 0.013		
(18) Valeur AS	0.051	0.067*	0.126**	0.05	0.079**	0.195**	0.571**	0.154**	0.31**	
(19) Δ Valeur AS	0.094*	0.08*	0.186**	0.087**	0.108**	0.335**	0.155**	0.153**	0.127**	0.203**

^{*} Corrélation significative à p < 0.05

^{**} Corrélation significative à p < 0.01

2. Test d'un Modèle « Mid-Range » des Effets Attitudinaux de l'Actionnariat Salarié.

Au moment de concevoir la stratégie qui nous permettrait de tester nos hypothèses de recherche, nous devions opter pour l'une des deux options suivantes. La première consistait à spécifier un modèle global comportant l'ensemble des variables du modèle « mid range ». La deuxième était de tester d'abord un ensemble de modèles partiels. Cette dernière a été adoptée pour deux raisons. La première est liée aux hypothèses d'absence de relation entre certaines variables et plus généralement à la complexité d'un modèle qui comporterait l'ensemble des relations que souhaitons tester. Evaluer directement un modèle global aurait certainement induit des problèmes d'estimation des paramètres voire des solutions impossibles (Roussel et al., 2002, p.88). De plus, cela nous aurait conduit à spécifier un modèle comportant plusieurs « boucles de rétroaction », ce qui risquait d'aboutir à une solution instable. Cette question sera précisée dans la suite. Le fait de commencer par estimer des modèles partiels nous a permis dans une certaine mesure de les « épurer » et nous a conduit à concevoir un modèle global moins complexe et plus parcimonieux. Il est important de noter que cette démarche n'est pas exempte de limites méthodologiques. En effet, l'estimation des paramètres dans un modèle d'équations structurelles n'est pertinente que si l'ajustement du modèle est acceptable (Rigdon, 1998, p.268). Les analyses des modèles partiels doivent donc être vues comme des épurations grossières et les paramètres estimés ne doivent être interprétés qu'à titre indicatif.

2.1. Tests de Modèles Structurels Partiels.

Précisons tout d'abord que l'unité d'analyse de l'ensemble des variables est le niveau individuel du salarié (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.848). Les modèles testés sont composés d'un certain nombre de variables latentes. Chacune d'entre elles est spécifiée par le modèle de mesure retenu lors des analyses factorielles confirmatoires réalisées lors du chapitre précédent. Cependant, certains modèles partiels intègrent également des mesures « monoindicateur », comme celles qui représentent la valeur financière de l'actionnariat ou la quantité d'actions possédées, qui n'avaient pas été analysées précédemment. En effet, la fiabilité et la validité d'une mesure comportant un seul item ne peuvent pas être évaluées par les techniques généralement utilisées pour les variables multi-items (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.855). A moins de disposer d'informations indépendantes permettant d'en estimer l'erreur de

mesure et la contribution factorielle, la pratique consiste à fixer ces paramètres à une valeur décidée de manière arbitraire. Sörbom et Jöreskog (1982) ont par exemple proposé de fixer l'erreur de mesure à 0.1 et la contribution factorielle à 0.95, ce qui représente un choix de prudence (cités dans Anderson & Gerbing, 1988, p.415). Nous avons retenu cette approche tout au long de notre travail.

Pour chaque modèle partiel, nous commençons par estimer un modèle de mesure. Un modèle structurel est ensuite testé pour analyser les relations entre construits.

Sous modèle 1 : Les Effets de l'Implication Philosophique vis-à-vis de l'Actionnariat Salarié.

En suivant les hypothèses de recherche, nous pouvons tester un premier modèle qui concerne les deux variables d'implication philosophique (IPD, IPS). Il stipule que l'IPD a un effet positif sur l'IPS (Hypothèse 5), que l'IPD a un effet positif sur la valeur financière des actions possédées (H1) ainsi que sur la propension des salariés à investir en actions de leur entreprise (H2). Enfin, l'IPS est présumée avoir une relation négative avec l'évaluation de l'information reçue (H3) et sur les droits à la participation perçus (H4). Notons que le seul indicateur de valeur financière analysé concerne VAL1, c'est-à-dire la valeur des actions possédées par les salariés. En effet, ces derniers n'ont pas de moyens d'action sur l'évolution du cours des titres. L'IPD est donc la seule variable exogène du modèle, les autres cinq étant endogènes.

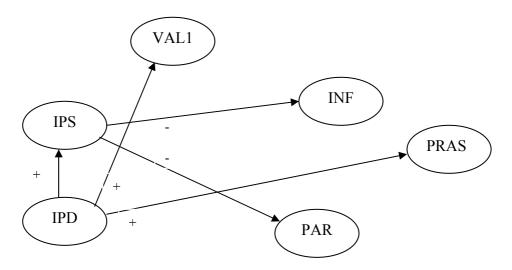


Figure 10 : Modèle Hypothétique des Effets de l'Implication Philosophique.

L'Analyse Factorielle Confirmatoire.

Le modèle de mesure spécifié comprend les six variables reliées deux à deux par une covariance (modèle 1). Comme le montre le tableau 77, les indices d'ajustement sont insuffisants. L'analyse des indices de modifications suggère une redondance entre les items Par5 et Par 6 (IM=26.526). Une covariance est alors spécifiée entre les variances uniques de ces deux items. Les résultats (modèle 2) montrent une amélioration de l'ajustement qui reste tout de même insuffisant. Les IM suggèrent d'estimer également la covariance des variances uniques des items Par 4 et Par 5 (IM=31.37). Le modèle s'ajuste alors bien aux données (modèle 3).

Tableau 77: AFC du sous modèle des effets de l'Implication Philosophique.

Modèle	χ^2	DL	CFI	TLI	AGFI	SRMR	RMSEA	ΔDL	$\Delta \chi^2$
Modèle 1	609.403	238	0.888	0.871	0.861	0.078	0.059		
Modèle 2 et cov ePar5- ePar6	540.19	237	0.906	0.891	0.88	0.071	0.054		
Modèle 3 et cov ePar5- ePar6 et cov ePar4-Par5	516.103	236	0.916	0.902	0.886	0.069	0.051		

Analyse de la Significativité des Coefficients Structurels.

Le tableau 76, montre que les variables d'IPS et l'IPD sont fortement corréléés (0.571). Le modèle souffre donc d'un problème de multicollinéarité. Le fait que deux variables d'un modèle soient trop fortement corrélées, génère une redondance d'information au sein de la matrice des covariances. Ceci peut produite des estimations incohérentes et instables des paramètres (B. M. Byrne, 2001, p.150; Roussel et al., 2002, p.83). L'une des manières de résoudre ce problème est d'utiliser l'IPD et l'IPS comme des indicateurs d'un concept général d' « Implication Philosophique dans l'Entreprise vis-à-vis de l'Actionnariat Salarié ». Ce nouveau concept (IPHILO) sera défini comme le degré auquel l'AS est conçu au sein de l'entreprise, comme un élément de la culture d'entreprise et de la politique de ressources humaines. Dans un premier temps, nous allons tester la validité et la fiabilité de la solution proposée. Afin de fusionner les hypothèses qui concernent l'IPS et l'IPD, le modèle testé va comporter des relations entre l'IPHILO d'une part, et les autres quatre variables d'autre part. Rappelons qu'à ce niveau de l'analyse, l'ajustement du modèle n'est pas le centre de notre attention. Au contraire, nous souhaitons savoir tout d'abord si les relations présumées entre construits sont significatives et ensuite s'il existe des relations pertinentes qui n'auraient pas

été spécifiées. AMOS fournit des *Critical Ratios* qui correspondent aux valeurs critiques de la distribution t de Student. Ainsi, un C.R. > 1.96 indique qu'une relation est significative à un seuil de significativité de 5%, un C.R > 2.58 indique qu'une relation est significative au seuil de 1% et un C.R. > 3.29 indique qu'une relation est significative avec un intervalle de confiance de 999 pour 1000. Pour s'assurer qu'aucune relation importante entre variables n'a été omise, il est possible d'inspecter les *Indices de Modification*. Un IM élevé pour deux variables qui n'ont pas été reliées dans le modèle, indique qu'une relation significative existe entre elles (B. M. Byrne, 2001, pp.153-154).

Tableau 78 : Modèle Partiel 1, Analyse de Significativité des Coefficients Structurels.

Relations Structurelles	Coeff. Standardisé	Critical Ratios
IPS <iphilo< th=""><th>0.999</th><th>16.099</th></iphilo<>	0.999	16.099
IPD <iphilo< td=""><td>0.870</td><td>12.351</td></iphilo<>	0.870	12.351
VAL1 <iphilo< td=""><td>0.163</td><td>3.095</td></iphilo<>	0.163	3.095
PRAS <iphilo< td=""><td>0.602</td><td>10.891</td></iphilo<>	0.602	10.891
INF <iphilo< td=""><td>0.423</td><td>6.843</td></iphilo<>	0.423	6.843
PAR <iphilo< td=""><td>0.700</td><td>7.719</td></iphilo<>	0.700	7.719

Avant d'interpréter ces premiers résultats, nous nous sommes assuré de l'acceptabilité des estimations en vérifiant l'absence de variances négatives et de coefficients standardisés supérieurs à 1 (Roussel et al., 2002, p.220). Comme le montre le tableau 78, les relations présumées entre les différents construits sont toutes significatives. La relation entre IPHILO et VAL1 est cependant relativement faible mais elle sera maintenue dans le modèle global car elle est significative.

Analyse des Indices de Modification.

Tableau 79 : Modèle Partiel 1 : Analyse des Indices de Modification.

Relation	s Structurelles	I.M.
VAL1 <	PRAS	7.594
INF <	PRAS	7.282
PRAS <	VAL1	13.713
PRAS<	INF	10.156
IPD <	INF	4.210

L'inspection des IM des relations structurelles, montre qu'une relation significative semble exister entre la valeur de l'actionnariat individuel et la préférence pour l'AS (IM = 13.713). Ce résultat est intéressant car nous nous serions davantage attendu à ce que la relation soit de

sens contraire avec la préférence pour l'AS qui a un effet positif sur la valeur de l'actionnariat individuel. La relation telle que suggérée par les IM semble montrer en fait que plus les salariés achètent des actions, plus ils développent une préférence pour cet investissement. Nous proposons donc de rajouter cette relation dans notre modèle global tout en conservant les autres. Enfin, un autre IM a attiré notre attention, il s'agit de celui qui suggère une relation entre INF et IPD. Cependant, nous avons décidé de considérer IPS et IPD comme des indicateurs du facteur IPHILO de deuxième ordre. Cette dernière relation ne sera donc pas retenue.

Le tableau ci-dessous montre les nouveaux coefficients standardisés après ajout de la relation entre VAL1 et PRAS.

Tableau 80 : Modèle Partiel 1 – Coefficients Standardisés après l'ajout de la relation VAL1-> PRAS.

Relations Structurelles	Coeff. Standardisé	Critical Ratios
IPS <iphilo< td=""><td>0.999</td><td>16.145</td></iphilo<>	0.999	16.145
IPD <iphilo< td=""><td>0.873</td><td>12.397</td></iphilo<>	0.873	12.397
VAL1 <iphilo< td=""><td>0.140</td><td>2.63</td></iphilo<>	0.140	2.63
PRAS <iphilo< td=""><td>0.571</td><td>10.533</td></iphilo<>	0.571	10.533
INF <iphilo< td=""><td>0.423</td><td>6.831</td></iphilo<>	0.423	6.831
PAR <iphilo< td=""><td>0.690</td><td>7.717</td></iphilo<>	0.690	7.717
PRAS <val1< td=""><td>0.180</td><td>3.855</td></val1<>	0.180	3.855

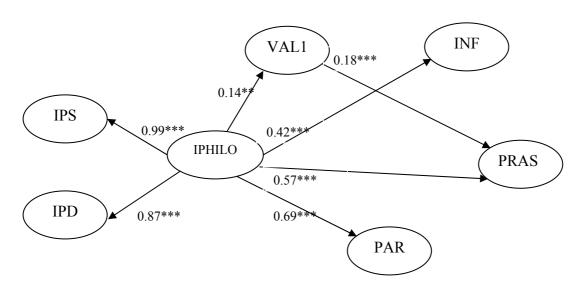


Figure 11 : Modèle Partiel de l'Implication Philosophique retenu pour le Modèle Global.

*** p<0.01

Sous modèle 2 : Les Effets Attitudinaux de la Quantité d'Actions Détenues.

Le deuxième modèle présente les relations entre la quantité d'actions détenues par les salariés et les variables de motivation, implication et satisfaction. Nous avons utilisé deux indicateurs pour la première variable. L'un est « absolu » en ce que le salarié doit sélectionner parmi différentes catégories, celle qui reflète le mieux le nombre d'actions qu'il possède (OWNQ1). La deuxième est « relatif » car le répondant évoque la quantité d'actions détenues à l'aide d'adverbes d'intensité (OWNQ2). Selon les hypothèses 6 à 10, nous nous attendons à ce que la quantité d'actions possédées par les salariés (mesure absolue) n'ait pas d'effet significatif sur les trois variables attitudinales. En ce qui concerne la mesure relative, nous nous attendons à ce qu'elle ait un effet positif sur l'implication et la satisfaction, mais pas d'effet significatif sur la motivation.

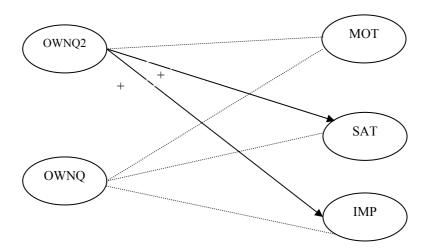


Figure 12: Modèle Hypothétique des Effets Attitudinaux hypothétiques de la Quantité d'Actions Détenues.

Analyse Factorielle Confirmatoire.

Comme le montrent les résultats du tableau 81, le modèle s'ajuste parfaitement aux données.

Tableau 81 : AFC du modèle des effets attitudinaux de la quantité d'actions détenues.

Modèle	χ²	DL	CFI	TLI	AGFI	SRMR	RMSEA
Modèle 1	115.875	57	0.966	0.953	0.938	0.047	0.048

Analyse de la Significativité des Coefficients.

Tableau 82 : Modèle Partiel 2 – Coefficients Standardisés et Significativité.

Relations Structurelles	Coeff. Standardisé	Critical Ratios
SAT <owno1< td=""><td>- 0.148</td><td>- 1.932</td></owno1<>	- 0.148	- 1.932
SAT <ownq2< td=""><td>0.195</td><td>2.324</td></ownq2<>	0.195	2.324
MOT < OWNQ2	0.168	2.437
MOT < OWNQ1	0.020	0.295
IMP< OWNQ1	- 0.103	-1.574
IMP < OWNQ2	0.307	4.508

L'analyse des coefficients de régression montre qu'à l'exception de celui qui relie OWNQ2 et IMP, ils sont plutôt faibles et trois d'entre eux ne sont pas significatifs. Nous retiendrons ces dernières relations dans le modèle global.

Nous ne nous attardons pas ici sur l'analyse des Indices de Modification, car nous aborderons les relations réciproques entre variables attitudinales dans un sous modèle spécifique. Dans l'ensemble, nos résultats suggèrent la suppression de la variable OWNQ1 de notre modèle de recherche pour des raisons de parcimonie. Le tableau ci-dessous illustre les coefficients structurels obtenus suite à sa suppression dans le modèle.

Tableau 83 : Modèle Partiel 2 - Coefficients Structurels après suppression de OWNQ1.

Relations Structurelles	Coeff. Standardisé	Critical Ratios
SAT <ownq2< td=""><td>0.098</td><td>1.092</td></ownq2<>	0.098	1.092
MOT < OWNQ2	0.171	3.043
IMP < OWNQ2	0.246	4.450

Lorsque OWNQ1 est supprimé de l'analyse, la relation entre OWNQ2 et SAT devient non significative alors qu'elle l'était précédemment même si le CR était légèrement au dessus du seuil de 1.96. Dans le doute, nous proposons de maintenir la relation dans notre modèle global à partir duquel nous aurons une validation finale de la relation.

Partie II : instruments de mesure et tests des hypotheses de recherche Chapitre $\bf 4$: tests des hypotheses de recherche

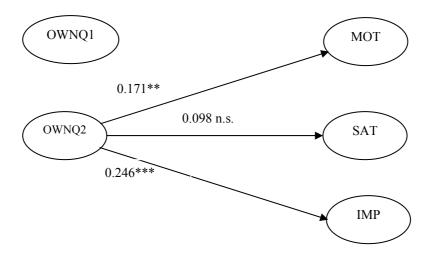


Figure 13 : Modèle des effets Attitudinaux de la Quantité d'Actions retenu pour le Modèle Global. p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001, n.s. = non significatif à p<0.05

Sous Modèle 3 : Les Effets Attitudinaux de la Valeur Financière de l'Actionnariat Salarié.

Ce troisième modèle concerne les effets attitudinaux de la valeur financière des actions détenues. Deux indicateurs sont utilisés. Le premier est « statique » en ce que le salarié doit indiquer quelle est la valeur des actions qu'il possède (VAL1). Le second est « dynamique » car il évalue l'évolution dans le temps du cours des actions (VAL2). A partir de nos hypothèses 12 à 14, nous nous attendons à ce que la valeur financière de l'actionnariat évaluée par la mesure statique ait un effet positif sur l'implication mais pas d'effet significatif sur la motivation et la satisfaction. En ce qui concerne la valeur financière de l'actionnariat évaluée par la mesure dynamique, nous nous attendons à ce qu'elle ait un effet positif sur l'implication et la satisfaction, mais pas d'effet significatif sur la motivation.

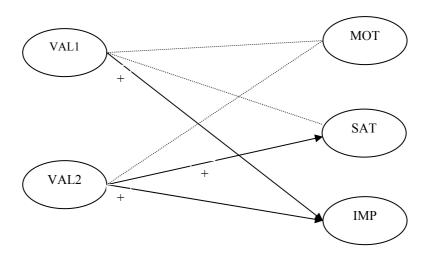


Figure 14 : Les Effets Attitudinaux hypothétiques de la Valeur Financière de l'Actionnariat Salarié.

Le test de ce modèle structurel nous donne l'occasion d'ouvrir une parenthèse d'ordre méthodologique. Il se compose en effet des échelles de satisfaction, motivation et implication, et des variables VAL1 et VAL2 dont la contribution factorielle a été fixée à 0.95 et l'erreur de mesure à 0.1 pour des raisons d'identification. Le modèle ainsi spécifié n'est pas identifié. Rappelons que pour être identifié, un modèle doit contenir plus de données (variances/covariances observées) que de paramètres à estimer. Pour p variables, le nombre de données disponibles est égal à p(p+1)/2. Dans notre exemple, nous disposons de 13 variables observées et donc de 13 (13+1) / 2 = 91 informations. Le nombre de paramètres à estimer est de 30, et concerne les variances d'erreur de chaque item, les contributions factorielles, les variances factorielles, les coefficients structurels et les variances des résidus, à l'exception de certains de ces paramètres dont la valeur n'est pas estimée pour différentes raisons (items marqueurs et variables mono-items). Le modèle bénéficie donc de 61 degrés de liberté dans son ensemble. Cependant, il est également nécessaire que chaque facteur soit lui-même identifié (B. M. Byrne, 2001, p.39). Le problème dans notre modèle, vient de la variable de satisfaction qui ne comporte que deux items. Son modèle de mesure dispose donc de 2 (2+1) / 2 = 3 informations pour quatre paramètres à estimer, qui sont les deux variances uniques, une contribution factorielle et la variance factorielle. Afin d'identifier cette variable latente, il est nécessaire de fixer un paramètre supplémentaire. A partir de notre connaissance de la fiabilité de l'échelle ($\alpha = 0.78$), il est possible de fixer l'erreur de mesure de l'un des indicateurs à 1 – 0.78 = 0.22. Le modèle global est alors identifié.

Analyse Factorielle Confirmatoire.

Comme le montrent les résultats du tableau 84, dans l'ensemble, le modèle s'ajuste bien aux données.

Tableau 84 : Modèle Partiel 3 – Valeur Financière et Attitudes au Travail – Résultats de l'AFC.

Modèle	χ²	DL	CFI	TLI	AGFI	SRMR	RMSEA
Modèle 1	159.661	58	0.936	0.914	0.917	0.055	0.062

Analyse de la Significativité des Coefficients.

Tableau 85 : Modèle Partiel 3 – Valeur Financière et Attitudes au Travail. – Coefficients de Régression et Significativité.

Relations Structurelles	Coeff. Standardisé	Critical Ratios
SAT < VAL2	0.041	0.716
SAT < VAL1	- 0.019	- 0.333
MOT < VAL1	0.060	1.067
MOT < VAL2	0.074	1.264
IMP < VAL1	0.041	0.740
IMP < VAL2	0.073	1.278

L'ensemble des coefficients structurels reliant les deux mesures de la valeur financière de l'actionnariat aux trois variables attitudinales, sont faibles et non significatifs. Dans le modèle global, aucune relation ne sera donc spécifiée entre les deux variables de valeur financière et les trois variables attitudinales de motivation, satisfaction et implication.

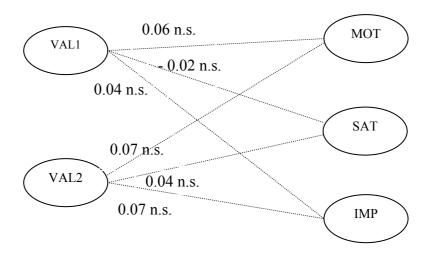


Figure 15 : Modèle des Effets Attitudinaux de la Valeur Financière de l'AS, retenu pour le Modèle Global. n.s. = non significatif à p<0.05

Sous Modèle 4 : Les Effets Attitudinaux de l'Information et de la Participation.

Le modèle suivant illustre les effets attitudinaux de l'information et de la participation à la prise de décision. Selon les hypothèses 15 à 20, nous nous attendons à ce que la perception des droits à la participation liés à l'AS (PAR) ait un effet positif sur l'implication et la satisfaction mais pas d'effet sur la motivation. En ce qui concerne l'évaluation par les salariés de la qualité de l'information reçue (INF), nous avons suggéré qu'elle aurait un effet positif seulement sur l'implication. Ce modèle comporte deux variables exogènes, INF et PAR, et trois variables endogènes. Même si aucune hypothèse n'évoque de liens entre les deux variables explicatives, une flèche curviligne à deux pointes est dessinée entre elles pour tenir compte de leur covariance (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.861). Les autres variables sont par contre considérées comme endogènes car elles sont expliquées par au moins une autre variable.

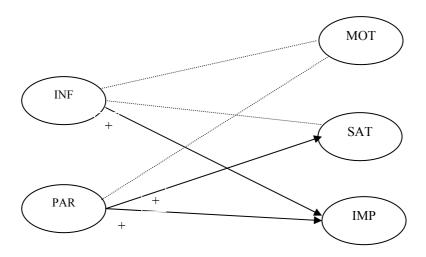


Figure 16 : Les Effets Attitudinaux hypothétiques de l'Information et de la Participation.

Analyse Factorielle Confirmatoire.

A partir des résultats de l'AFC réalisée pour le modèle partiel 1, nous estimons les covariances des variances uniques des items Par5 et Par6, Par4 et Par5 et Par4 et Par6.

Comme le montrent les résultats du tableau 86, dans l'ensemble, le modèle s'ajuste bien aux données.

Tableau 86 : Information, Participation et Attitudes au Travail - Ajustement du Modèle de Mesur

Modèle	χ^2	DL	CFI	TLI	AGFI	SRMR	RMSEA
Modèle 1	379.27	177	0.924	0.91	0.902	0.068	0.05

Analyse de la Significativité des Coefficients.

Tableau 87 : Modèle Partiel 4 – Coefficients Standardisés et Significativité.

Relations Structurelles	Coeff. Standardisé	Critical Ratios
IMP < INF	0.125	1.929
SAT < INF	0.056	0.824
MOT < INF	0.160	2.389
SAT < PAR	0.329	4.526
MOT < PAR	0.423	5.579
IMP < PAR	0.501	6.456

L'analyse des coefficients de régression montre que la seule relation non significative concerne les effets de INF sur la satisfaction. Au-delà des coefficients structurels, les résultats ont montré une relation fort intéressante entre INF et PAR. La covariance standardisée est en effet de 0.38 (CR=4.999). Cette relation sera ajoutée dans le modèle global.

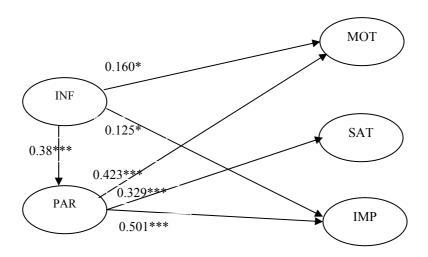


Figure 17 : Modèle des Effets Attitudinaux de l'Information et de la Participation, retenu pour le Modèle Global. p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

Sous Modèle 5 : Les Relations entre les Variables Attitudinales.

Le dernier modèle partiel présente les relations réciproques entre la motivation, la satisfaction, l'implication, l'intention de quitter l'entreprise (INTQ) et la propension des salariés à investir en actions de leur entreprise (PRAS). Dans nos hypothèses 21 à 30, nous avons supposé que la motivation aurait un effet positif sur la satisfaction et un effet négatif sur l'INTQ, mais n'aurait aucune relation significative avec la PRAS. La satisfaction aurait un effet positif sur l'implication, un effet négatif sur l'INTQ et n'aurait aucune relation significative avec la PRAS. L'implication enfin, était présumée avoir un effet positif sur la motivation et sur la PRAS et un effet négatif sur l' INTQ.

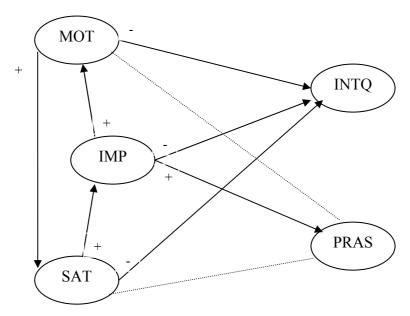


Figure 18 : Les Relations Hypothétiques entre les Variables Attitudinales.

Il est important de préciser que le modèle contient une relation non récursive. Un modèle est dit « non récursif » lorsqu'il contient une ou plusieurs « boucles de rétroaction » (feedback loops). On parle de « boucles de rétroaction » lorsqu'un construit est vu en même temps comme un déterminant et le résultat d'un autre construit. Elles peuvent impliquer des relations directes ou des relations indirectes (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.852). Dans le cas présent, nous avons une boucle de rétroaction indirecte entre motivation et satisfaction.

Le test d'une hypothèse de relation non récursive entre motivation et satisfaction a déjà été testée et réfutée par Roussel (1996, p.267). Il est généralement déconseillé de spécifier des modèles qui contiennent des boucles de rétroaction pour différentes raisons. Tout d'abord, il est difficile à partir de données obtenues en « coupe transversale » d'estimer des effets réciproques entre variables. C'est pourquoi il est conseillé par certains de ne réaliser ce type d'analyse qu'à partir de données longitudinales (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.853). Les modèles non récursifs sont davantage sujets à des problèmes d'identification car ils impliquent un nombre supérieur de variables estimées à partir d'un même nombre de variables observées (Kline, 2006, p.59). Enfin, l'estimation itérative des modèles non récursifs peut ne pas réussir à converger à cause de difficultés techniques liées à la complexité des calculs (Kline, 2006, p.60). En effet, les relations réciproques entre variables peuvent entraîner une séquence infinie de relations linéaires de dépendance. Selon les valeurs des coefficients de régression, les solutions peuvent ou non converger vers un ensemble de relations bien définies. Dans l'affirmative, le système est dit « stable » par opposition à un système « instable ». Pour évaluer la stabilité d'un modèle non récursif, AMOS calcule un indice de stabilité. Le modèle

est considéré comme stable si sa valeur est comprise entre -1 et +1 (Arbuckle, 2005, pp.140-141). Pour notre modèle partiel 5, l'indice de stabilité est de 0.231. Les estimations peuvent être interprétées avec confiance.

Analyse Factorielle Confirmatoire.

Les résultats montrent que le modèle s'ajuste assez bien aux données (modèle 1). Cependant, l'inspection des IM suggère l'estimation de la covariance des variances uniques des items Pf3 et Pf6 (IM=11.345). Ceci améliore légèrement l'ajustement du modèle (2).

Tableau 88 : Modèle Partiel 5 – Ajustement du Modèle de Mesure.

Modèle	χ^2	DL	CFI	TLI	AGFI	SRMR	RMSEA
Modèle 1 Modèle 2 Cov ePf3 – ePf6	361.94 349.00	142 141	0.918 0.922	0.901 0.906	0.893 0.897	0.067 0.066	0.059 0.057

Analyse de la Significativité des Coefficients.

Tableau 89 : Modèle Partiel 5 – Coefficients Standardisés et Significativité.

Relations Structurelles	Coeff. Standardisé	Critical Ratios
INTQ < SAT	0.047	0.551
INTQ < IMP	- 0.478	- 5.277
INTQ < MOT	- 0.434	- 4.627
PRAS < IMP	0.300	3.294
PRAS < SAT	0.033	0.347
PRAS < MOT	- 0.039	- 0.414
IMP <sat< td=""><td>0.478</td><td>6.393</td></sat<>	0.478	6.393
MOT < IMP	0.453	5.912
SAT < MOT	0.512	6.773

Dans l'ensemble, les résultats suggèrent de ne pas retenir de relation entre SAT et INTQ, entre SAT et PRAS et entre MOT et PRAS dans notre modèle global. L'inspection des Indices de Modification montre qu'aucune relation entre variables n'a été omise et que les sens des relations suggérés sont corrects.

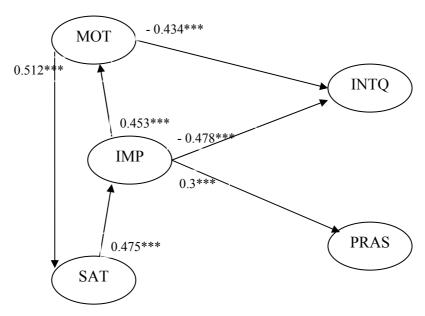


Figure 19 : Modèle des relations réciproques entre variables attitudinales, retenu pour le Modèle Global.

p<0.01 *p<0.001

2.2. Test du Modèle Structurel Global.

Le modèle global que nous souhaitons tester comporte l'ensemble des relations significatives établies lors des tests des modèles partiels. Les modèles d'équations structurelles impliquent généralement un ensemble de modifications sur critères statistiques qui permettent d'aboutir à une solution qui s'adapte au mieux aux données. Il est alors conseillé de valider cette dernière solution sur un échantillon indépendant (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.797). Nous avons prévu de diviser notre échantillon de salariés actionnaires français en deux groupes, l'un est utilisé pour la réalisation des analyses et le deuxième pour valider les résultats obtenus. Le premier test du modèle global a été réalisé sur la première moitié de notre échantillon (452 observations). Lors de la première estimation, le modèle a généré une solution non admissible, la variance du résidu de IPS étant négative. C'est ce que l'on appelle un « Heywood Case » qui peut être du à une taille d'échantillon faible compte tenu de la complexité du modèle, ou à la présence de variables latentes comportant moins de trois (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.794). Pour pallier ce genre de problèmes indicateurs d'estimation, il est généralement conseillé de simplifier le modèle (Roussel et al., 2002, p.88), ou de fixer la valeur du paramètre concerné par l'erreur à une valeur très faible comme par exemple 0.005. Le problème de cette dernière option est qu'elle tend à baisser l'ajustement du modèle car la valeur fixée a des chances de différer substantiellement de la valeur réelle (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.794). Nous avions donc trois options possibles: (1) supprimer les relations qui s'étaient avérées faibles dans les modèles partiels pour simplifier le modèle global, (2) fixer la variance du résidu de IPS à 0.005, ou (3) tester le modèle sur l'ensemble de notre échantillon.

Nous avons finalement opté pour une combinaison des options (1) et (2), en supprimant les relations entre OWNQ1 et SAT et entre INF et IMP, qui étaient faibles et tout juste significatives, et en fixant la variance du résidu de IPS à 0.005.

Le modèle a ainsi pu générer une solution admissible. De plus l'indice de stabilité relatif à la relation non récursive entre satisfaction et motivation était de 0.199.

A la différence des analyses réalisées à partir des modèles partiels, nous allons nous intéresser ici également à la validité du modèle. Nous avons discuté en détail des indices d'ajustement dans le cadre des analyses factorielles confirmatoires, nous n'allons donc pas y revenir. Les analyses consisteront à évaluer la pertinence des relations spécifiées entre variables, à ajouter éventuellement des relations importantes que nous avons omises, et à aboutir finalement à un modèle qui s'ajuste bien aux données. Avant cela cependant, nous commençons par réaliser une analyse factorielle confirmatoire globale qui nous permettra de nous assurer de la validité de nos instruments de mesure. Bien que des AFC aient déjà été réalisées dans le chapitre 3, nous n'avions pas réalisé d'AFC globale. De plus, nous considérons maintenant l'IPS et l'IPD comme des indicateurs du facteur IPHILO de second ordre, ce qui n'avait pas été le cas précédemment.

Evaluation de la Validité des Instruments de Mesure.

L'ensemble de nos variables latentes (à l'exception des variables mono-indicateur) sont analysées simultanément. Les variables d'IPS et d'IPD sont spécifiées comme étant des indicateurs du facteur IPHILO de second ordre. Une covariance est estimée entre toutes les variables latentes entre elles (Modèle 1). Comme le montre le tableau ci-dessous, l'ajustement du modèle est correct.

Tableau 90 : AFC Modèle Global - Sélection d'Indices d'Ajustement.

Modèle	χ^2	DL	CFI	TLI	AGFI	SRMR	RMSEA
Modèle 1	1169.54	597	0.9	0.89	0.853	0.069	0.046

Nous pouvons passer à l'estimation du modèle structurel.

PARTIE II: INSTRUMENTS DE MESURE ET TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

CHAPITRE 4: TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Evaluation du Modèle Structurel Global.

L'ajustement du Modèle aux Données.

Le tableau 92, indique un certain nombre d'indices d'ajustement liés au modèle présenté en figure 20. Nous voyons que le Chi-deux est de 1914.486 pour 759 degrés de liberté. Cependant la sensibilité de cet indice à la taille d'échantillon est bien connue ce qui limite fortement sa pertinence pour évaluer l'ajustement du modèle. Il est donc préférable de baser l'évaluation de l'ajustement du modèle sur les autres indices (B. M. Byrne, 2001, p.152). Dans l'ensemble, les résultats montrent que l'ajustement est faible, tous les indices à l'exception du RMSEA étant inférieurs aux niveaux généralement requis. Les analyses suivantes auront donc comme objectif d'identifier les sources du mauvais ajustement. Nous allons commencer par observer la magnitude et la significativité des coefficients structurels.

Analyse de la Significativité des Coefficients.

Rappelons que l'objectif de cette analyse est d'établir la pertinence des relations présumées entre variables. L'une des manière de répondre à cette question consiste à en évaluer la magnitude et la significativité statistique (B. M. Byrne, 2001, p.161). Les résultats présentés dans le tableau 91, montrent que trois coefficients de régression ne sont pas significatifs et que l'un d'entre eux l'est tout juste. Afin d'améliorer la parcimonie du modèle, les relations entre OWNQ2 et MOT, entre PAR et MOT, INF et PAR et entre PAR et SAT sont supprimées. Se pose également la question des relations entre IPHILO, OWNQ2 et VAL2 qui sont significatives. Rappelons que OWNQ2 représente la quantité relative d'actions que les salariés pensent posséder (de 1- très peu à 5-énormément) et que VAL2 concerne la perception des salariés de l'évolution du cours de bourse de leurs titres. La question est de savoir si cela a du sens de spécifier une relation entre IPHILO et ces deux variables. La première option consisterait à suggérer que l'IPHILO a un effet positif sur la quantité d'actions que les salariés pensent posséder et sur l'évolution perçue du cours de bourse. Cela ne nous semble pas particulièrement pertinent. Si l'on renverse le sens de la causalité, nous pourrions suggérer que des salariés qui pensent avoir beaucoup d'actions ou qui perçoivent une augmentation de la valeur de leurs titres auront tendance à voir l'AS comme une pratique de management liée à la politique de ressources humaines de l'entreprise. Dans ce cas également, cela ne nous semble pas très pertinent d'un point de vue substantiel. Nous ne

rajoutons donc pas de relation structurelle entre des trois variables. Les modifications apportées ne modifient pas l'ajustement du modèle (2) ce qui est normal lorsqu'on supprime des paramètres dans un modèle (B. M. Byrne, 2001, p.162). Cependant, l'ensemble des coefficients structurels sont maintenant significatifs ce qui rend le modèle plus parcimonieux.

Tableau 91 : Modèle Structurel Global - Coefficients Standardisés et Significativité.

Relations Structurelles	Coeff. Standardisé	Critical Ratios
Coefficients de Régression.		
INF <iphilo< td=""><td>0.411</td><td>6.573</td></iphilo<>	0.411	6.573
PAR <iphilo< td=""><td>0.676</td><td>7.829</td></iphilo<>	0.676	7.829
PAR <inf< td=""><td>0.117</td><td>1.857</td></inf<>	0.117	1.857
MOT <ownq2< td=""><td>0.035</td><td>0.695</td></ownq2<>	0.035	0.695
IMP< OWNQ2	0.116	2.545
MOT <inf< td=""><td>0.179</td><td>2.900</td></inf<>	0.179	2.900
MOT <par< td=""><td>0.024</td><td>0.315</td></par<>	0.024	0.315
SAT< PAR	0.114	1.953
IMP< PAR	0.339	5.354
VAL1 <iphilo< td=""><td>0.173</td><td>3.264</td></iphilo<>	0.173	3.264
IPS< IPHILO	0.996	16.487
IPD <iphilo< td=""><td>0.867</td><td>12.304</td></iphilo<>	0.867	12.304
PRAS <iphilo< td=""><td>0.572</td><td>10.448</td></iphilo<>	0.572	10.448
PRAS <val1< td=""><td>0.160</td><td>3.377</td></val1<>	0.160	3.377
INTQ <mot< td=""><td>- 0.424</td><td>- 5.147</td></mot<>	- 0.424	- 5.147
INTQ< IMP	- 0.443	- 5.452
SAT <mot< td=""><td>0.505</td><td>6.633</td></mot<>	0.505	6.633
IMP< SAT	0.430	6.205
MOT <imp< td=""><td>0.409</td><td>4.533</td></imp<>	0.409	4.533
Corrélations.		
OWNQ2 <iphilo< td=""><td>0.244</td><td>4.654</td></iphilo<>	0.244	4.654
OWNQ <iphilo< td=""><td>0.089</td><td>1.765</td></iphilo<>	0.089	1.765
VAL2 <iphilo< td=""><td>0.188</td><td>3.558</td></iphilo<>	0.188	3.558

Analyse des Indices de Modification.

Après nous être assuré que les relations spécifiées dans le modèle étaient bien pertinentes, il s'agit maintenant de voir si au contraire, des relations importantes ont été omises. Pour cela, nous avons analysé les indices de modification concernant les relations structurelles. La première inspection des IM montre des niveaux particulièrement élevés pour deux relations : 141.34 pour OWNQ1 -->VAL1, et 60.475 pour OWNQ2 -->VAL1. Il est logique que la quantité d'actions possédées soit liée à la valeur monétaire. Nous ajoutons donc une flèche allant de OWNQ1 à VAL1 dans AMOS Graphics. Il est fortement conseillé d'incorporer les nouveaux paramètres un à la fois, car la fixation d'un nouveau paramètre modifie les résultats

d'ensemble (B. M. Byrne, 2001, p.157). Nous estimons donc de nouveau les paramètres du modèle avant d'analyser de nouveau les IM. Cette modification améliore substantiellement l'ajustement du modèle qui reste cependant insuffisant. La relation dont l'IM est le plus élevé est maintenant VAL2 --> PRAS (IM=33.54). (L'IM pour OWNQ2 --> VAL1 n'est plus que de 5.627, ce qui illustre bien la raison pour laquelle il est important de ne réaliser qu'une seule modification à la fois.) Cette relation est également pertinente d'un point de vue substatiel, car il est logique que la préférence des salariés pour l'AS dépende en partie de l'évolution du cours de l'action. Nous avions d'ailleurs vu cette idée dans notre étude qualitative. L'ajout de la relation améliore l'ajustement (modèle 4). L'inspection des IM révèle maintenant un niveau important pour la relation entre INTQ et VAL2 (IM=19.117, P.C.=- 0.124). Nous apportons ici une information supplémentaire car nous approchons de niveaux plus faibles des IM: il s'agit du changement prévu du paramètre (noté P.C.). Cet indice calculé par AMOS Graphics, indique la valeur probable que prend la relation si elle est spécifiée. Dans ce cas, cela signifie qu'en estimant la relation entre VAL2 et INTQ, nous obtiendrions une régression négative de 0.12. Cette relation est substantiellement pertinente car il semble cohérent que les salariés ne soient pas tentés de quitter une entreprise si les actions qu'elle leur permet d'acquérir voient leur cours de bourse augmenter. Nous décidons donc d'ajouter cette relation. Comme le montre le modèle 5, l'ajustement s'améliore légèrement. L'inspection des IM suggère l'estimation d'une relation entre IPHILO et SAT (IM= 16.119, PC= 0.127). Celle-ci semble pertinente d'un point de vue théorique car elle implique que les salariés apprécient le fait que l'AS soit considéré comme outil destiné à leurs intérêts. La relation est alors spécifiée dans le modèle dont l'ajustement s'améliore. L'inspection des IM suggèrerait la spécification d'une relation entre VAL2 et VAL1 (IM= 7.97, PC=0.152). Ceci supposerait que le fait que les salariés perçoivent une augmentation de la valeur boursière des actions possédées ait un effet positif sur la valeur monétaire de leurs actions. La relation n'est pas illogique car VAL2 a un effet positif sur PRAS et que PRAS a un effet positif sur VAL1. Cependant, il s'agit plutôt d'une relation indirecte. Nous arrêtons donc la spécification du modèle. Avant d'interpréter les résultats, nous vérifions une dernière fois que toutes les relations spécifiées sont significatives car de nombreuses modifications ont été réalisées. La relation entre IPHILO et VAL1 n'est finalement plus significative (coefficient standardisé = 0.016, CR= 0.367). La suppression de cette relation baisse légèrement l'ajustement du modèle ce qui est normal. Une dernière relation semble intéressante d'un point de vue substantiel, et l'inspection des IM suggère de la spécifier. Il s'agit de la relation entre INF et PRAS (IM=8.9, PR=0.192). Elle implique que les salariés ont davantage tendance à souscrire des titres de leur entreprise

lorsqu'ils trouvent l'information liée à l'AS de bonne qualité. Nous spécifions cette relation qui améliore légèrement l'ajustement du modèle (8). Nous pouvons maintenant arrêter la spécification du modèle et passer à son interprétation. Une dernière précaution a consisté à examiner les résidus standardisés (standardized residuals). Le calcul de ces indices est basé sur les différences entre les covariances ou les corrélations observées et les corrélations ou covariances estimées. Ceux qui dépassent ± 2.58 sont significatifs à p<0.05. Des résidus importants et significatifs suggèrent une erreur possible de prédiction du modèle (Roussel et al., 2002, pp.58-59). Dans notre cas, ils sont tous très faibles et inférieurs à 1.

Il n'existe pas de règles strictes permettant de décider à quel moment il faut arrêter de modifier l'ajustement d'un modèle structurel. On considère en général que (1) lorsque tous les relations spécifiées dans le modèle sont significatives et (2) qu'aucune relation significative et théoriquement pertinente n'a été omise, alors la procédure d'ajustement peut être arrêtée.

Analyse des Indices d'Ajustement.

Dans l'ensemble, le RMSEA (0.048) est très bon, le SRMR est acceptable (0.075), et les CFI et TLI sont inférieurs aux niveaux généralement requis. Un autre indice d'ajustement que nous n'avons pas indiqué explicitement est le Chi-deux normé, c'est-à-dire le ratio entre le Chi-deux et le nombre de degrés de liberté. Il est de 2.028 dans notre cas ce qui est très bon car il est généralement considéré qu'un ratio inférieur à 3 indique un bon ajustement (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.748). Etant donné la complexité du modèle (Evrard et al., 2003, p.578; Roussel et al., 2002, p.75), nous pouvons considérer qu'il s'ajuste de manière acceptable aux données, malgré le faible niveau du CFI et du TLI.

Tableau 92 : - Modèle Structurel Global - Sélection d'Indices d'Ajustement.

Modèle	χ^2	DL	CFI	TLI	AGFI	SRMR	RMSEA
Modèle 1	1914.486	759	0.816	0.801	0.801	0.092	0.058
Modèle 2, sippression	1923.392	763	0.815	0.801	0.801	0.096	0.058
de OWNQ2→MOT,							
PAR→MOT, INF→							
PAR et PAR \rightarrow SAT							
Modèle 3, ajout de	1605.532	761	0.865	0.855	0.831	0.083	0.050
OWNQ2→ VAL1							
Modèle 4, ajout de	1557.478	758	0.872	0.862	0.833	0.080	0.048
VAL2→ PRAS							
Modèle 5, ajout de	1537.69	757	0.875	0.865	0.835	0.080	0.048
VAL2→ INTQ	151514	7.5.6	0.070	0.060	0.020	0.075	0.045
Modèle 6, ajout de	1517.14	756	0.879	0.868	0.838	0.075	0.047
IPHILO-> SAT	154554	757	0.074	0.964	0.025	0.075	0.049
, 11	1545.54	131	0.8/4	0.864	0.835	0.075	0.048
	1522.05	756	0.976	0.965	0.926	0.075	0.049
	1333.03	130	0.876	0.803	0.830	0.073	0.048
Modèle 7, suppression IPHILO> VAL1 Modèle 8, ajout de INF → PRAS	1545.54 1533.05	757 756	0.874 0.876	0.864	0.835 0.836	0.075 0.075	0.048

Analyse du Pouvoir Explicatif du Modèle.

Une dernière analyse nous permettant d'évaluer la qualité de notre modèle global, concerne son pouvoir explicatif. Il peut être évalué à partir des *coefficients de détermination* (squared multiple correlations - SMC). Pour la partie structurelle du modèle, ils indiquent la proportion de variance des variables endogènes expliquée par les autres variables du modèle (Jöreskog & Sörbom, 2001, p.105). Plus ils sont élevés plus l'ajustement du modèle est meilleur (Evrard et al., 2003, p.571).

Tableau 93 : Modèle Structurel Global - Coefficients de Détermination.

Variables Endogènes	SMC
DIE	0.161
INF	0.161
PAR	0.494
MOT	0.385
SAT	0.424
IMP	0.531
VAL1	0.401
INTQ	0.649
PRAS	0.479

Les résultats montrent que le modèle a un pouvoir explicatif important des variables clé de notre étude, c'est-à-dire les variables attitudinales d'implication (53.1% de variance expliquée), motivation (38.5%), satisfaction (42.4%), intention de quitter l'entreprise (64.9%), et préférence pour l'AS (47.9%). Notons tout de même que les SMC peuvent ne pas être appropriés pour les variables endogènes impliquées dans des boucles de rétroaction, comme c'est le cas pour la satisfaction et la motivation (Kline, 2006, p.63). Bentler et Raykov ont proposé un *Bentler-Raykov R*² *corrigé*, pour pallier ce genre de problèmes. Malheureusement, AMOS 4 ne propose pas cet indice.

L'analyse des coefficients de détermination semble confirmer la qualité du modèle. Enfin, l'ensemble des coefficients de régression standardisés sont significatifs.

Tableau 94 : Modèle Structurel Global Final - Coefficients Standardisés et Significativité. -

Relations Structurelles	Coeff. Standardisé	Critical Ratios
PAR < IPHILO	0.703	9.015
INF < IPHILO	0.401	6.518
IMP < OWNQ2	0.116	2.613
MOT< INF	0.172	3.092
IMP < PAR	0.312	5.235
SAT < IPHILO	0.244	4.593
VAL1 <ownq1< td=""><td>0.633</td><td>15.657</td></ownq1<>	0.633	15.657
PRAS < IPHILO	0.436	7.760
INTQ < MOT	- 0.411	- 5.151
INTQ < IMP	- 0.436	- 5.538
PRAS < VAL1	0.137	3.098
PRAS < VAL2	0.291	6.254
INTQ < VAL2	- 0.209	- 4.300
PRAS < INF	0.199	3.515
SAT < MOT	0.439	6.026
IMP < SAT	0.464	6.903
MOT < IMP	0.448	6.371

La dernière étape du processus de validation du modèle consiste à le tester sur un échantillon indépendant. Rappelons en effet que les respécifications « post hoc », aboutissent à des estimations qui peuvent être biaisées car les modifications réalisées peuvent être induites par les caractéristiques spécifiques de l'échantillon sur lequel le modèle est testé (Rigdon, 1998, p.272). Il est donc généralement conseillé de valider le modèle final sur un échantillon indépendant (Anderson & Gerbing, 1988, p.421; B. M. Byrne, 2001, p.248). Une manière rigoureuse de procéder, consiste à tester l'invariance des coefficients structurels entre les deux échantillons par une analyse multigroupes (B. M. Byrne, 2001, p.249).

Validation du Modèle sur un Echantillon Indépendant.

Le modèle final validé auprès du premier échantillon, est testé sur un deuxième échantillon (l'autre moitié) comprenant 452 observations. Comme le montre le tableau 95, l'ajustement est quasiment identique pour les deux groupes de salariés. Le modèle est ensuite estimé simultanément pour les deux groupes : les indices d'ajustement obtenus représentent les valeurs vis-à-vis desquelles les indices du modèle contraint seront comparées. L'ensemble des pas structurels sont ensuite contraints à être invariants entre les deux groupes. Comme le montrent les résultats (modèle 4), les coefficients de régression sont parfaitement invariants entre les deux échantillons. Ceci atteste de la stabilité de notre modèle global. Nous pouvons donc retenir ses estimations pour le test de nos hypothèses de recherche.

Partie II : instruments de mesure et tests des hypotheses de recherche

CHAPITRE 4: TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Tableau 95: Validation du Modèle Global sur un Echantillon Indépendant.

Modèle	χ^2	DL	CFI	TLI	AGFI	SRMR	RMSEA	ΔDL	$\Delta \chi^2$
Analyses Monogroupe									
(1) Echantillon 1	1533.05	756	0.876	0.865	0.836	0.075	0.048		
(2) Echantillon 2	1538.98	756	0.876	0.865	0.836	0.075	0.048		
Analyses									
Multigroupes									
(3) Modèle de Base	3072.10	1512	0.876	0.865	0.836	0.075	0.034		
(4) Coefficients de	3072.20	1529	0.877	0.868	0.837	0.075	0.033	17	0.2 n.s.
régression contraints à									
égalité									

Effets Directs, Indirects et Totaux.

Un modèle structurel comportant des effets médiateurs, produit des effets directs entre variables mais également des effets indirects. Les premiers sont les relations qui lient deux construits par une flèche unidirectionnelle, alors que les seconds sont les relations qui comprennent une séquence de relations inpliquant l'intervention médiatrice d'au moins un troisième construit (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.868). L'effet total d'une ou plusieurs variables sur une autre, se compose de la somme des effets directs et des effets indirects (Bollen, 1987, p.40).

Tableau 96 : Modèle Global des Effets Attitudinaux de l'AS - Effets Totaux Standardisés.

	IPHILO	OWNQ2	VAL2	OWNQ1	INF	PAR	MOT	SAT	IMP	VAL1
INF	0.400	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PAR	0.702	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MOT	0.239	0.057	-	-	0.189	0.154	0.100	0.228	0.493	-
SAT	0.349	0.025	-	-	0.08	0.067	0.483	0.1	0.216	-
IMP	0.381	0.128	-	-	0.038	0.343	0.224	0.511	0.1	-
VAL1	-	-	-	0.633	-	-	-	-	-	-
INTQ	- 0.265	- 0.079	- 0.209	-	- 0.09	- 0.213	- 0.550	- 0.317	- 0.68	-
PRAS	0.515	-	0.291	0.086	0.199	-	-	-	-	0.136

N.B. Le tableau se lit de la manière suivante : les coefficients concernent l'effet total standardisé des variables en colonne sur les variables en lignes.

PARTIE II: INSTRUMENTS DE MESURE ET TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

CHAPITRE 4: TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Tableau 97: Modèle Global des Effets Attitudinaux de l'AS – Effets Indirects Standardisés.

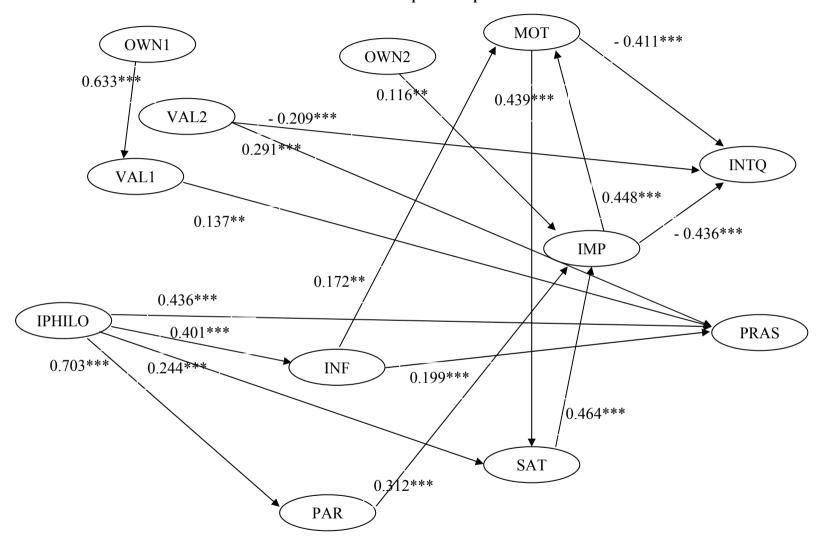
	IPHILO	OWNQ2	VAL2	OWNQ1	INF	PAR	MOT	SAT	IMP
INF	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PAR	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MOT	0.239	0.057	-	-	0.017	0.153	0.100	0.228	0.045
SAT	0.105	0.025	-	-	0.083	0.067	0.044	0.100	0.216
IMP	0.381	0.011	-	-	0.038	0.031	0.224	0.046	0.100
VAL1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INTQ	- 0.265	- 0.079	-	-	- 0.094	- 0.213	- 0.139	- 0.317	- 0.246
PRAS	0.079	-	-	0.086	-	-	-	-	-

N.B. Le tableau se lit de la manière suivante : les coefficients concernent l'effet total standardisé des variables en colonne sur les variables en lignes.

3. Résultats de l'Etude Causale : le Test des Hypothèses de Recherche.

Les résultats des tests de nos hypothèses de recherche, seront présentés comme suit. Nous commencerons par aborder les effets de l'implication philosophique des acteurs de l'entreprise vis-à-vis de l'AS, nous illustrerons ensuite les effets respectifs des éléments du construit de l'AS, et nous terminerons par les effets réciproques entre variables attitudinales.

Figure 20 : Modèle Global des Effets Attitudinaux de l'Actionnariat Salarié – Coefficients Structurels Standardisés. **p<0.01 ***p<0.001



3.1. L'Importance de l'Implication Philosophique vis-à-vis de l'Actionnariat Salarié.

Rappelons que pour des raisons d'ordre méthodologique, les deux variables concernant l'implication philosophique ont été finalement traitées comme des indicateurs d'une seule variable de second ordre (IPHILO) définie comme la mesure dans laquelle les acteurs de l'entreprise (salariés et dirigeants), considèrent l'AS comme un élément de la culture d'entreprise et de la politique de gestion des ressources humaines. Les hypothèses concernant l'implication philosophique ont donc dû être modifiées en conséquence.

Résultats des Tests des Hypothèses de Recherche.

Hypothèse 1 : Il y aura une relation positive entre le niveau d'IPHILO perçue par les salariés et les montants que ces derniers ont choisi d'investir en actions de leur entreprise.

Cette hypothèse est réfutée : l'estimation de notre modèle structurel a montré en effet qu'il n'y a pas de relation significative entre IPHILO et OWNQ1.

Hypothèse 2 : Il y aura une relation positive entre le niveau d' IPHILO perçue par les salariés et la propension de ces derniers à investir en actions de leur entreprise.

L'hypothèse est validée. L'IPHILO a un effet direct important (0.436, p<0.001) sur la PRAS, ainsi qu'un effet indirect (0.079) à travers l'INF, pour un effet total de 0.515.

Hypothèse 3: Il y aura une relation négative entre l'IPS et la perception des salariés de la qualité de l'information reçue.

Hypothèse 4: Il y aura une relation négative entre l'IPS et la perception des salariés des droits à la participation liés à l'AS.

Nous étions parti du principe selon lequel l'IPS entraînerait des exigences supérieures de la part des salariés en termes de qualité de l'information reçue et de droits à la prise de décision. Les hypothèses se fondaient sur l'idée selon laquelle des salariés ayant un faible niveau d'IPS, s'attendraient moins à recevoir une information de qualité et des droits à la décision liés à

l'AS. Le fait d'avoir retenu dans notre modèle d'équations structurelles un concept global d'IPHILO, nous contraint à modifier les deux hypothèses ci-dessus. En effet, il est logique, dans une entreprise dans laquelle l'IPHILO est élevé, de s'attendre à ce que la qualité de l'information soit bonne et que les salariés actionnaires bénéficient de droits à la participation. Les hypothèses sont donc modifiées comme suit :

Hypothèse 3': Il y aura une relation positive entre l'IPHILO et la perception des salariés de la qualité de l'information reçue.

Hypothèse 4': Il y aura une relation positive entre l'IPHILO et la perception des salariés des droits à la participation liés à l'AS.

Les deux hypothèses sont validées. L'IPHILO a un effet direct important sur la qualité perçue de l'information (0.401, p<0.001), et un effet positif très important sur la participation perçue (0.703, p<0.001).

Hypothèse 5: Il y aura un effet positif de l'IPD sur l'IPS.

Nous avons déjà discuté de la relation entre IPD et IPS dans la phase de validation de nos instruments de mesure. Nous avons pu montrer que les deux variables étaient fortement corrélées et nous les avons finalement conçues comme des indicateurs d'un même construit de second ordre, l'IPHILO. L'hypothèse 5 suggère par contre que l'IPD agit sur l'IPS et non le contraire. Bien que nous n'ayons pas réalisé de tests statistiques sur le sens de la causalité, il nous semble qu'il y ait davantage de chances pour que la conception que se fait la direction de l'AS agisse sur la conception que s'en font les salariés plutôt que le contraire.

Cette interprétation de la corrélation entre IPD et IPS, nous conduit à valider l'hypothèse 5.

Résultats Exploratoires.

Certains résultats de notre modèle structurel sont qualifiés d'exploratoires dans la mesure où ils dérivent d'analyses « post hoc » et n'avaient pas fait l'objet d'hypothèses de recherche. Ils ont été retenus pour des raisons théoriques (B. M. Byrne, 2001, p.91).

Il s'agit des effets de l'IPHILO sur les attitudes des salariés au travail, avec un effet positif direct sur la satisfaction (0.244, p<0.001), et des effets indirects importants sur la motivation (0.239), l'implication (0.381) et l'intention de quitter l'entreprise (- 0.265). Les effets totaux de l'IPHILO sur les variables attitudinales sont importants avec 0.239 pour la motivation, 0.349 pour la satisfaction, 0.381 pour l'implication et - 0.265 pour l'intention de quitter l'entreprise. Ces résultats confirment ceux de la recherche sur l'importance de l'implication philosophique dans les effets attitudinaux de l'AS (Klein, 1987, p.323; Pierce et al., 1991, p.129; Rosen et al., 1986, p.74).

3.2. Tests du Modèle Intrinsèque des Effets de l'Actionnariat Salarié.

Rappelons que le modèle intrinsèque des effets de l'AS, stipule que c'est la propriété même d'actions de l'entreprise qui génère des effets positifs sur les attitudes des salariés au travail. Nous avons pu tester ce modèle de deux manières. La première nous avait conduit à comparer les scores latents des variables de motivation, satisfaction, implication affective et intention de quitter l'entreprise, entre salariés actionnaires et non actionnaires travaillant dans la même entreprise. Les résultats avaient corroboré le modèle intrinsèque. Dans le cadre de notre modèle global d'équations structurelles, nous avons également étudié si la quantité d'actions détenues par les salariés avait un effet significatif sur leurs attitudes.

Les Effets Attitudinaux de la Quantité d'Actions Possédées.

Rappelons que nous avons utilisé deux mesures de la quantité d'actions possédées individuellement par les salariés. La première (OWNQ1) a été qualifiée d'objective car elle demandait aux répondants d'indiquer le nombre d'actions possédées. La deuxième (OWNQ2) a été qualifiée de subjective, car les salariés devaient quantifier le nombre d'actions possédées en utilisant des adverbes d'intensité.

Résultats des Tests des Hypothèses de Recherche.

Hypothèse 6a: La Quantité d'Actions détenues par les salariés (mesure objective) n'a pas d'effet sur la Satisfaction au Travail.

Hypothèse 6b: La Quantité d'Actions détenues par les salariés (mesure subjective) a un effet positif sur la Satisfaction au Travail.

L'hypothèse 6a est corroborée, mais l'hypothèse 6b est réfutée. En effet, OWNQ1 et OWNQ2 n'ont pas de relations significatives directes avec la satisfaction au travail. OWNQ2 a un effet indirect faible (0.025) sur la satisfaction à travers l'implication et la motivation au travail.

Hypothèse 8a: La Quantité d'Actions détenues par les salariés (mesure objective) n'a pas d'effet sur la Motivation au Travail.

Hypothèse 8b: La Quantité d'Actions détenues par les salariés (mesure subjective) n'a pas d'effet sur la Motivation au Travail.

Les deux hypothèses sont corroborées. En effet, aucune des deux variables relatives à la quantité d'actions possédées par les salariés n'a d'effet significatif direct sur la motivation. OWNQ2 a un effet indirect faible (0.057) sur cette dernière à travers l'implication.

Hypothèse 10a : La Quantité d'Actions détenues par les salariés (mesure objective) n'a pas d'effet sur l'Implication Affective.

Hypothèse 10b : La Quantité d'Actions détenues par les salariés (mesure subjective) a un effet positif sur l'Implication Affective.

Les résultats corroborent les deux hypothèses ci-dessus. OWNQ1 n'a pas d'effet significatif sur l'implication affective, alors que l'effet de OWNQ2 sur l'implication est positif et significatif bien que relativement peu élevé (0.116, p<0.001).

Résultats Exploratoires.

Dans le but d'atteindre un meilleur ajustement de notre modèle global, nous avons été amené

à estimer l'effet de OWNQ sur VAL1, la valeur des actions détenues par les salariés en euros

(0.633, p<0.001). Cette relation est tautologique et n'a pas de grand intérêt théorique.

3.3. Tests du Modèle Extrinsèque des Effets de l'Actionnariat Salarié.

Rappelons que le modèle extrinsèque implique que les effets attitudinaux de l'AS sont dus

aux gains financiers qu'il procure. Dans notre étude, nous avons utilisé deux mesures

distinctes de l'importance financière que représente l'AS pour les répondants. La première,

VAL1, a été qualifiée de statique dans la mesure où elle évalue la valeur monétaire des

actions détenues par les salariés au moment de l'enquête. La deuxième, VAL2, a été qualifiée

de dynamique car elle évalue la variation du cours de bourse de ces mêmes actions, telle

qu'elle est perçue par les répondants.

Résultats des Tests des Hypothèses de Recherche.

Rappel des hypothèses de recherche :

Hypothèse 12a : La Valeur Financière de l'actionnariat (variable statique) n'a pas d'effet

significatif sur la Satisfaction au Travail.

Hypothèse 12b : La Valeur Financière de l'actionnariat (variable dynamique) a un effet

positif sur la Satisfaction au Travail.

Les résultats confirment l'hypothèse 12a mais réfutent l'hypothèse 12b. En effet, aucune

relation significative directe n'a pu être montrée entre les deux mesures de valeur financière

de l'AS et la satisfaction au travail. Il n'y a pas non plus d'effets indirects significatifs.

Hypothèse 13a: La Valeur Financière de l'AS (variable statique) n'a pas d'effet significatif

sur la Motivation au Travail.

Hypothèse 13b : La Valeur Financière de l'AS (variable dynamique) n'a pas d'effet sur la

Motivation au Travail.

469

Les résultats corroborent les deux hypothèses. En effet, aucune relation significative directe n'a pu être montrée entre les deux mesures de valeur financière de l'AS et la motivation au travail. Il n'y a pas non plus d'effets indirects significatifs.

Hypothèse 14a: La Valeur Financière de l'actionnariat (variable statique) a un effet positif sur l'Implication Affective.

Hypothèse 14b : La Valeur Financière de l'actionnariat (variable dynamique) a un effet positif sur l'Implication Affective.

Les hypothèses 14a et 14b sont réfutées par nos résultats. En effet, VAL1 et VAL 2 n'ont pas d'effets significatifs sur l'implication, que ce soit direct ou indirect.

Résultats Exploratoires.

Dans le but d'atteindre un meilleur ajustement de notre modèle global, nous avons été amené à estimer des relations entre variables qui ne faisaient pas l'objet d'hypothèses de recherche. Elles aboutissent cependant à des résultats fort intéressants d'un point de vue théorique. La première concerne une relation positive entre VAL1 et PRAS (0.137, p<0.01). Elle suggère que plus la valeur monétaire de l'actionnariat individuel est importante, plus les salariés développent une préférence pour l'AS. On pourrait a priori se demander si la relation de causalité n'était pas de sens inverse, c'est à dire si ce n'est pas la préférence pour l'AS qui va faire augmenter la valeur de l'actionnariat. Nous avons voulu tester cette option qui s'est avérée ne pas être pertinente. Le coefficient de régression standardisé entre PRAS et VAL1 était en effet de 0.093 (p<0.05) et donc nettement inférieur à la relation inverse. Ceci peut être interprété comme un indicateur de satisfaction des salariés vis-à-vis de l'AS car cela suggère que ceux qui disposent déjà de montants importants en actions de leur entreprise, tendent à préférer ce type d'investissement par rapport par exemple aux fonds diversifiés. Cela montre également un comportement irrationnel de la part des salariés par rapport à la théorie financière, qui conseillerait à ceux qui ont déjà investi des sommes importantes en AS, de diversifier leur patrimoine. Deux autres relations exploratoires significatives concernent VAL2. La première montre que VAL2 a un effet significatif sur PRAS (0.291, p<0.001). Ceci confirme les discours récoltés auprès de salariés actionnaires et de professionnels. Nous avions vu en effet que des salariés pouvaient se détourner de l'AS lorsque le cours de l'action

de l'entreprise avait chuté par le passé et que plus généralement, ils tendaient davantage à souscrire des titres de leur entreprise lorsque ses performances boursières étaient bonnes. Un dernier résultat exploratoire suggéré par notre modèle structurel, concerne la relation négative et significative entre VAL2 et INTQ (- 0.209, p<0.001). Ce résultat est particulièrement intéressant, car il s'agit du seul effet attitudinal significatif de la valeur financière de l'AS de notre étude. Il semble également confirmer une hypothèse souvent émise dans la littérature et les discours sur l'AS, selon laquelle ce dernier permettrait de fidéliser le personnel. Cependant, la relation illustrée ici soumet la validation de cette hypothèse à une bonne performance boursière du titre.

3.4. Tests du Modèle Instrumental de l'Actionnariat Salarié.

Rappelons que le modèle instrumental suggère que les effets attitudinaux de l'AS dérivent des droits à l'information et à la prise de décision qui découlent de l'actionnariat. Dans notre étude, le test de ce modèle a pu être réalisé à travers la variable de participation perçue à la prise de décision résultant de l'AS (PAR) et à travers la qualité perçue de l'information sur l'AS (INF).

Résultats des Tests des Hypothèses de Recherche.

Qualité de l'Information et Attitudes des Salariés.

Rappel des hypothèses de recherche :

Hypothèse 15: L'évaluation par les salariés de la Qualité de l'Information reçue liée à l'actionnariat a un effet positif sur l'Implication Affective.

Hypothèse 16: L'évaluation par les salariés de la Qualité de l'Information reçue n'a pas d'effet sur la Satisfaction au Travail.

Hypothèse 17: L'évaluation par les salariés de la Qualité de l'Information reçue n'a pas d'effet sur la Motivation au Travail.

Les résultats des estimations de notre modèle global d'équations structurelles réfutent l'hypothèse 15 car ils montrent qu'il n'y a pas d'effet direct de la qualité de l'information sur

l'implication affective. L'effet indirect à travers la motivation et la satisfaction est également faible (0.038). L'hypothèse 16 est corroborée, car INF n'a pas non plus d'effet direct significatif sur la satisfaction au travail, et l'effet indirect à travers la motivation est faible (0.083). Enfin, les résultats réfutent l'hypothèse 17, car INF a un effet positif sur la motivation au travail (0.172, p<0.01).

Participation à la Décision et Attitudes des Salariés.

Rappel des hypothèses de recherche :

Hypothèse 18: La perception de Participation liée à l'AS a un effet positif sur la Satisfaction au Travail.

Hypothèse 19: La perception de Participation liée à l'AS a un effet positif sur l'Implication Affective.

Hypothèse 20: La perception de Participation liée à l'AS n'a pas d'effet sur la Motivation au Travail.

Les résultats de notre modèle structurel corroborent les hypothèses 19 et 20 et réfutent l'hypothèse 18. En effet, comme prévu, la perception de participation n'a pas d'effet significatif sur la motivation au travail. Cependant, contrairement à notre hypothèse 18, elle n'a pas non plus d'effet significatif sur la satisfaction. L'hypothèse 19 est par contre corroborée car la perception de participation a un effet positif et direct important sur l'implication affective (0.312, p<0.001). Ceci montre que les droits à la participation liés à l'AS jouent davantage sur les relations affectives des salariés vis-à-vis de leur entreprise que vis-à-vis de leur travail.

Résultats Exploratoires.

Le résultat qui ne correspondait pas à une hypothèse de recherche, concerne la relation fort intéressante entre la qualité de l'information reçue sur l'AS et la propension des salariés à investir en actions de leur entreprise (0.199, p<0.001). Il s'agit d'un résultat auquel il était légitime de s'attendre, car il semble logique que lorsque les salariés sont bien informés sur les

mécanismes de l'AS, tant au niveau des offres que des droits de vote, ils aient davantage tendance à souscrire des titres.

3.5. Tests des Hypothèses sur les Relations mutuelles entre Variables Attitudinales.

Attitudes au Travail et Préférence pour l'Actionnariat Salarié.

Rappel des hypothèses de recherche :

Hypothèse 27: L'Implication Affective aura un impact positif sur la Préférence des Salariés pour l'AS.

Hypothèse 28: La Motivation au Travail n'a pas d'effet sur la Préférence des Salariés pour l'AS.

Hypothèse 29: La Satisfaction au Travail n'a pas d'effet sur la Préférence des Salariés pour l'AS.

Nos hypothèses de recherche prévoyaient que l'implication affective aurait un effet positif sur la préférence des salariés pour l'AS, ce qui ne serait pas le cas pour la satisfaction et la motivation. L'hypothèse 27 se basait notamment sur notre étude qualitative. Les résultats obtenus réfutent cette dernière. En effet, l'implication affective n'a aucun effet significatif sur la préférence des salariés pour l'AS. Les hypothèses 28 et 29 sont par contre corroborées par nos résultats, car la motivation et la satisfaction au travail n'ont pas non plus d'effet significatif sur la tendance des salariés à investir en actions de leur entreprise.

Ces résultats sont d'une grande importance théorique. En effet, si d'une part on retrouve une différence significative en termes d'implication, de satisfaction et de motivation entre salariés actionnaires et non actionnaires de la même entreprise, et que ces trois attitudes au travail n'ont pas d'effet significatif sur la tendance des salariés à investir en actions de leur entreprise, alors nous avons une preuve empirique du sens de la causalité de la relation entre AS et attitudes des salariés au travail : c'est bien l'AS qui a des effets attitudinaux positifs.

Les Relations entre Attitudes au Travail.

Rappel des hypothèses de recherche :

Hypothèse 21: La Satisfaction au Travail a un effet positif sur l'Implication Affective.

Hypothèse 22: La Satisfaction au Travail a un effet négatif sur l'Intention de Quitter l'Entreprise.

Hypothèse 23: L'Implication Affective a un effet négatif sur l'Intention de Quitter l'Entreprise.

Hypothèse 24: L'Implication Affective a un effet positif sur la Motivation au Travail.

Hypothèse 25: La Motivation au Travail a un effet positif sur la Satisfaction au Travail.

Hypothèse 26: La Motivation au Travail a un effet négatif sur l'Intention des Salariés de Quitter leur Entreprise.

Nos hypothèses de recherche suggéraient une relation non récursive entre les variables de satisfaction, implication et motivation. Les hypothèses 21, 24 et 25 sont validées par nos résultats. La satisfaction a un effet direct important sur l'implication, (0.454, p<0.001), qui a un effet positif sur la motivation (0.448, p<0.001) qui agit enfin sur la satisfaction (0.439, p<0.001). En ce qui concerne les effets des trois variables ci-dessus sur l'intention des salariés de quitter l'entreprise, l'hypothèse 22 est réfutée car la satisfaction n'a pas d'effet direct sur l'intention de partir, bien que l'effet indirect à travers l'implication soit important (- 0.317). Les hypothèses 23 et 26 sont par contre validées. La motivation a un effet négatif important sur l'intention de quitter l'entreprise (- 0.411, p<0.001), de même que l'implication affective (- 0.436, p<0.001).

Section 2. Actionnariat Salarié et Attitudes au Travail : Tests Empiriques des Effets Modérateurs des Valeurs Culturelles.

Dans cette deuxième section, nous allons tester les hypothèses concernant l'effet modérateur des variables culturelles. Pour cela, nous allons créer, pour chaque variable culturelle, deux groupes d'individus, ceux qui ont un score faible sur cette variable et ceux qui ont un score élevé. Les groupes étant formés, nous testerons les hypothèses d'effets modérateurs, par des analyses d'invariance multigroupes.

1. La Constitution des Groupes Culturels : une Etape Préliminaire à la Réalisation d'Analyses d'Invariance Multigroupes.

Principes Généraux.

Selon Leung et Su, il existe deux approches principales pour déterminer des groupes d'individus représentatifs de niveaux faibles ou élevés d'une dimension culturelle. La singlegroup covariate approach, consiste à catégoriser les répondants selon leur statut (score moyen) sur les variables individuelles correspondant aux valeurs culturelles. La fixed-group covariate approch, consiste en revanche à utiliser des groupes culturels existants qui varient en termes de la dimension culturelle étudiée (Leung & Su, 2004, pp.86-87). On retrouve ici la distinction entre niveaux d'analyse individuel et écologique. Dans la démarche fixed-group en effet, l'analyse ne se base plus sur les caractéristiques culturelles des individus mais du groupe dans son ensemble. L'approche single-group est pertinente d'un point de vue conceptuel car elle permet de comparer les individus selon leur niveau propre sur chacune des variables culturelles étudiées. Son intérêt managérial est par contre plutôt limité. L'approche fixed-group en revanche, permet d'étudier le comportement moyen des individus de même nationalité. Pour un responsable d'entreprise, cela apporte des informations plus opérationnelles que celles obtenues au niveau individuel. Malheureusement, il ne nous a pas été possible de l'adopter car nos trois groupes nationaux principaux se sont avérés être trop semblables du point de vue des caractéristiques culturelles. Il est en effet nécessaire, pour utiliser l'approche fixed-group, de disposer de groupes qui assurent une variance suffisante sur les scores des dimensions culturelles (Lytle et al., 1995, p.176). Or, comme le montre le tableau 98, les groupes ne se distinguent pas suffisamment sur aucune des dimensions culturelles.

Tableau 98 : Dimensions Culturelles, Scores Moyens Observés des groupes Français, Italien et Mexicain.

	N	Aversion à l'Incertitude	Masculinité	Féminité	Individualisme	Distance Hiérarchique
France	960	2.05	3.45	4.39	2.88	1.95
Italie	113	2.15	3.40	4.51	3.05	2.24
Mexique	138	1.66	4.06	4.68	2.72	1.85

Détermination des Groupes par l'Approche « Single-group »

La question qui se pose ici, est celle de la manière de diviser l'échantillon de répondants entre par exemple individualistes et collectivistes. D'un point de vue conceptuel, la manière de procéder la plus appropriée à notre sens, serait de considérer comme individualistes ceux qui en moyenne considèrent les valeurs individualistes comme peu ou pas du tout importantes et *vice versa*. Il s'agit donc en pratique de considérer comme individualistes ceux dont le score moyen est supérieur à 2.5 (nous avons utilisé des échelles à 5 points), et comme collectivistes ceux dont le score est inférieur à 2.5. La limite de cette approche, est qu'il est essentiel de disposer de suffisamment de répondants pour chaque groupe. Elle n'est donc pas utilisable pour notre échelle de féminité pour laquelle tous les répondants ont un score moyen supérieur à 2.5. Une autre option consiste à déterminer les groupes à partir du score médian (p.ex. Brockner et al., 2001, p.305). Il s'agit d'une approche relative, alors que la première est absolue dans la mesure où elle distingue des individus qui trouvent la valeur analysée comme importante ou très importante dans un cas, et peu importante et pas du tout importante dans l'autre. L'approche absolue nous semble plus pertinente car elle permet de former des groupes discriminants.

Tableau 99: Dimensions Culturelles- Détermination des groupes pour l'approche « Single-group ».

$N = 1180^{53}$	Aversion à	Masculinité	Féminité	Individualisme	Distance
	l'Incertitude				Hiérarchique
$\overline{X} \ge 2.5$	301		1174		290
$\overline{X} > 2.5$		1070		838	
$\overline{X} \le 2.5$		110		342	
\overline{X} < 2.5	879				890

476

⁵³ Nous n'avons retenu que les salariés actionnaires.

Comme le montre le tableau 99, le cas de la féminité est problématique car tous les répondants ont un score moyen supérieur à 2.5.La médiane se situe à 4.42, ce qui signifie que la variable discrimine très peu entre les répondants. Afin d'équilibrer au maximum la taille des échantillons « faible vs. élevé », nous avons retenu les scores ≥ à 2.5 pour les groupe Aversion à l'Incertitude élevée et Distance Hiérarchique élevée, mais les scores > à 2.5 pour le groupe Individualisme élevé et Masculinité élevée. Cependant, nous avons jugé la taille du groupe « masculinité faible » trop limitée (N=110) au vu des analyses qui devaient être réalisées. Nous avons donc décidé d'y inclure tous les répondants dont la moyenne était ≤ à 2.75 ce qui portait la taille du groupe à 149 individus.

2. Les Tests des Hypothèses de Recherche.

La présentation des tests des hypothèses de recherche sera organisée par dimension culturelle. Nous testerons successivement les hypothèses liées à l'individualisme, à la distance hiérarchique, à l'aversion à l'incertitude et à la masculinité. Afin de simplifier la présentation des analyses et étant donné que la taille de certains groupes est limitée, nous testerons les hypothèses de type II à l'aide de modèles structurels partiels constitués seulement des variables impliquées dans les hypothèses⁵⁴.

2.1. Individualisme et Effets Attitudinaux de l'Actionnariat Salarié.

Rappel des hypothèses de recherche :

Hypothèse 30: La relation entre la Valeur Financière de l'AS et la Satisfaction au Travail sera plus forte chez les salariés ayant un niveau élevé d'Individualisme.

Hypothèse 31: La Perception de Participation à la Décision liée à l'AS sera inférieure chez les salariés à Individualisme élevé.

Hypothèse 32: La relation entre la Quantité d'Actions Détenues et l'Implication Affective sera supérieure chez les salariés à Individualisme élevé.

⁵⁴ Les hypothèses de type II auraient pu être également testées à partir du modèle structurel global.

Les hypothèses liées à l'individualisme sont de deux types : les hypothèses 30 et 32 sont de type II alors que l'hypothèse 31 est de type I. Pour l'hypothèse 30 nous estimerons un modèle structurel comportant une relation entre VAL1 et VAL2 d'un côté et la satisfaction au travail de l'autre. Pour l'hypothèse 32, le modèle stipulera une relation entre OWNQ1 et OWNQ2 d'un côté, et l'implication affective de l'autre. Nous testerons l'hypothèse de différence des relations structurelles à l'aide d'une analyse multigroupes. Pour l'hypothèse 31, nous réaliserons un test de différence de la moyenne latente de la variable « participation » entre le groupe à individualisme élevé et le groupe à individualisme faible.

Test de l'Hypothèse 30 : Individualisme, Valeur Financière et Satisfaction au Travail.

L'hypothèse 30 postule que la valeur financière de l'AS aura un effet supérieur sur la satisfaction des salariés à individualisme élevé par rapport à ceux à individualisme faible. Nous commençons le test de cette hypothèse par l'estimation de l'ajustement du modèle de mesure qui comprend les deux mesures de valeur financière, VAL1 et VAL2 et la mesure de satisfaction au travail. Nous comparons ensuite les coefficients de régression VAL1→SAT et VAL2→SAT pour les deux groupes.

L'Invariance des Mesures.

Tableau 100 : Valeur Financière, Satisfaction et Individualisme – Tests d'Invariance de Mesure.

Modèle	χ²	DL	CFI	TLI	AGFI	SRMR	RMSEA	ΔDL	$\Delta \chi^2$	Δ CFI
Analyses										
Monogroupe										
(1) Individualisme	3.42	2	0.996	0.988	0.987	0.014	0.033			
élevé										
(2) Individualisme	3.28	2	0.993	0.978	0.969	0.015	0.050			
faible										
Analyses										
Multigroupes										
(3) Invariance	8.21	4	0.993	0.979	0.981	0.014	0.031			
configurale										
(4) Modèle Omnibus	19.84	9	0.982	0.976	0.982	0.050	0.033	5	11.63	0.01
									n.s.	

Comme le montre le tableau 100, le modèle de mesure s'ajuste parfaitement aux données pour les deux groupes séparés (modèles 1 et 2). L'invariance omnibus, dans laquelle les variances uniques, les contributions factorielles et les variances factorielles sont contraintes à égalité, est également établie (modèle 4).

Le Modèle Structurel.

Le modèle estimé comporte VAL1 et VAL2 comme variables explicatives et SAT comme variable expliquée. Comme le montre le tableau 101, le modèle a un très bon ajustement pour les deux groupes.

Tableau 101 : Valeur Financière, Satisfaction et Individualisme - Ajustement des Modèles Structurels.

Modèle	χ^2	DL	CFI	TLI	AGFI	SRMR	RMSEA
Analyses							
Monogroupe	2.47	2	0.007	0.007	0.007	0.014	0.024
 Individualisme élevé 	3.47	2	0.996	0.987	0.987	0.014	0.034
(2) Individualisme faible	3.32	2	0.993	0.977	0.968	0.015	0.051

Cependant, comme nous l'avions vu lors du test du modèle global, VAL 1 et VAL2 n'ont pas d'effet significatif sur la satisfaction dans les deux groupes.

Tableau 102: Valeur Financière, Satisfaction et Individualisme – Résultats des Tests Structurels.

	Individualisme Faible	Individualisme Elevé
Coefficients Standardisés		
VAL1 → SAT	0.056 n.s.	0.012 n.s.
VAL2 → SAT	0.008 n.s.	0.01 n.s.

Nous en concluons que l'hypothèse 30 ne peut pas être testée car elle se base sur un postulat (effet positif de la valeur financière sur la satisfaction) qui n'est pas rempli.

Test de l'Hypothèse 32 : Individualisme, Quantité d'Actions, et Implication Affective.

Nous avions vu dans le test du modèle structurel, que seule OWNQ2 (la mesure relative de la quantité d'actions possédée), avait une relation significative avec l'implication affective. L'exemple précédent nous montre qu'il est inutile d'intégrer OWNQ1 (la mesure absolue de la quantité d'actions possédée) dans notre analyse. Le modèle spécifié contient donc OWNQ2 et la mesure d'implication affective.

L'Invariance des Mesures.

Le tableau 103, montre que le modèle s'ajuste mieux aux données du groupe à individualisme élevé qu'à celles du groupe à individualisme faible, bien que l'ajustement soit correct pour les

deux. La covariance des variances uniques des items Imp2 et Imp4 a été estimée. Comme le montre le modèle 4, les mesures sont entièrement invariantes entre les deux groupes.

Tableau 103 : Quantité d'Actions, Implication et Individualisme – Tests d'Invariance de Mesure.

Modèle	χ^2	DL	CFI	TLI	AGFI	SRMR	RMSEA	ΔDL	$\Delta \chi^2$	Δ CFI
Analyses										
Monogroupe										
(1) Individualisme	24.35	8	0.934	0.876	0.928	0.061	0.089			
faible										
(2) Individualisme	24.791	8	0.982	0.965	0.968	0.029	0.057			
Elevé										
Analyses										
Multigroupes										
(3) Invariance	53.02	16	0.971	0.946	0.956	0.044	0.048			
Configurale										
(4) Invariance	71.61	27	0.965	0.961	0.963	0.062	0.041	9	18.59	0.01
Omnibus									n.s.	

Le Modèle Structurel.

Le tableau 104 montre que le modèle structurel s'ajuste bien aux données pour les deux groupes. Nous pouvons donc interpréter les estimations avec confiance.

Tableau 104: Quantité d'Actions, Implication et Individualisme – Ajustement des Modèles Structurels.

Modèle	χ^2	DL	CFI	TLI	AGFI	SRMR	RMSEA
Analyses Monogroupe							
(1) Individualisme élevé	35.06	8	0.976	0.955	0.964	0.031	0.064
(2) Individualisme faible	28.21	8	0.945	0.898	0.934	0.055	0.086

La comparaison des coefficients structurels, montre qu'il est non significatif pour le groupe à individualisme faible et positif et significatif dans le groupe à individualisme élevé. Ce résultat corrobore notre hypothèse 32.

Tableau 105: Quantité d'Actions, Implication et Individualisme – Résultats des Tests Structurels

	Individualisme Faible	Individualisme Elevé
Coefficients Standardisés		
OWNQ2 → IMP	0.05 n.s.	0.17, p<0.001

Test de l'Hypothèse 31 : Individualisme et Participation perçue à la Prise de Décision.

L'hypothèse 31 suggère que la moyenne latente de l'échelle de participation perçue sera supérieure chez les salariés à individualisme faible. Pour la tester, nous réalisons un test de différence de moyennes latentes.

Tests d'Invariance de Mesure.

Le modèle de mesure testé, concerne l'échelle de participation perçue à la décision. Pour le groupe à individualisme faible, les IM suggèrent d'estimer la covariance unique des items Par 2 et Par3. L'ajustement aux données est très bon pour les deux groupes (modèles 1 et 2). Rappelons que pour comparer des moyennes latentes, l'invariance scalaire est nécessaire. Le modèle omnibus prévoit donc également l'invariance des intercepts des items. Les résultats montrent que l'échelle de participation perçue est totalement invariante entre les deux groupes (modèle 4).

Tableau 106 : Quantité d'Actions, Implication et Individualisme – Tests d'Invariance de Mesure.

Modèle	χ^2	DL	χ ² /DL	CFI	RMSEA	ΔDL	$\Delta \chi^2$
Analyses							
Monogroupe							
(1) Individualisme	7.005	4	1.751	0.98	0.047		
faible							
(2) Individualisme	5.274	4	1.318	0.99	0.02		
Elevé							
Analyses							
Multigroupes							
(3) Invariance	12.285	8	1.536	0.99	0.021		
Configurale							
(4) Invariance	49.759	22	2.262	-	0.033	14	37.47
Omnibus							n.s.

Test d'Invariance de la Moyenne Latente.

La procédure ayant été présentée précédemment, nous rapportons directement les résultats de l'analyse. Précisons tout de même que le groupe à individualisme élevé a été considéré comme le groupe de référence, dont la moyenne latente a été fixée à zéro.

PARTIE II : INSTRUMENTS DE MESURE ET TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

CHAPITRE 4: TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Tableau 107: Participation perçue et Individualisme – Différence de Moyenne Latente.

Facteur	Différence de Moyenne	Critical Ratios
Participation Perçue	0.060	0.929 n.s.

Les résultats du tableau 107 montrent que la différence de perception de participation entre salariés à individualisme faible et à individualisme élevé n'est pas statistiquement significative. Ceci réfute l'hypothèse 31.

2.2. Distance Hiérarchique, Information, Participation et Attitudes au Travail.

Rappel des hypothèses de recherche :

Hypothèse 33: Les individus à Distance Hiérarchique faible auront un niveau d'IPS supérieur à ceux à Distance Hiérarchique élevée.

Hypothèse 34: Les individus à Distance Hiérarchique élevée auront un score supérieur en termes de Participation par rapport aux salariés à Distance Hiérarchique faible.

Hypothèse 35: La relation entre la perception des droits à la Participation liés à l'AS et la Satisfaction au Travail, sera plus importante chez les salariés ayant un niveau de Distance Hiérarchique faible.

Hypothèse 36: La relation entre la perception des droits à la Participation liés à l'AS et l'Implication Affective, sera plus importante chez les salariés ayant un niveau de Distance Hiérarchique faible.

Parmi les hypothèses liées à l'effet modérateur de la distance hiérarchique, l'une d'entre elles ne pourra pas être testée. L'hypothèse 35 partait en effet du postulat selon lequel la participation perçue aurait un effet significatif sur la satisfaction au travail. Nos résultats précédents ont montré que ce n'était pas le cas. Nous l'avons vérifié auprès des deux groupes de salariés à distance hiérarchique faible et élevée, mais n'avons pas présenté ces résultats pour ne pas surcharger ce travail. Nous testerons donc ici les hypothèses 33 et 34 qui proposent des différences intergroupes de scores latents et l'hypothèse 36 qui est de type II.

Test de l'Hypothèse 33 : Distance Hiérarchique et Implication des Salariés vis-à-vis de l'AS.

Tests d'Invariance de Mesure.

Le modèle de mesure testé, concerne l'échelle d'IPS formée des items Ips1, 3,6 et 7. Nous commençons par l'estimer auprès des salariés à distance hiérarchique élevée. L'ajustement est un peu faible avec un bon CFI (0.95) mais un RMSEA insuffisant (0.12). Pour le groupe à distance hiérarchique faible, l'ajustement est meilleur avec un CFI=0.96 et un RMSEA=0.88. Enfin, le modèle 4 montre que l'échelle est parfaitement invariante entre les deux groupes.

Tableau 108 : Distance Hiérarchique et IPS – Tests d'Invariance de Mesure.

Modèle	χ²	DL	χ²/DL	CFI	RMSEA	ΔDL	$\Delta \chi^2$
Analyses							
Monogroupe							
(1) Distance	15.71	2	7.86	0.95	0.08		
Hiérarchique faible							
(2) Distance	10.56	2	5.28	0.96	0.12		
Hiérarchique élevée							
Analyses							
Multigroupes							
(3) Invariance	28.28	4	6.57	0.97	0.069		
Configurale							
(4) Invariance	51.64	15	3.71	-	0.048	11	23.36
Omnibus							n.s.

Test d'Invariance de la Moyenne Latente.

Etant donné qu'il est attendu que les individus à distance hiérarchique élevée auront une moyenne d'IPS supérieure, nous utiliserons le groupe à distance hiérarchique faible comme référence.

Tableau 109: IPS et Distance Hiérarchique- Différence de Moyenne Latente.

Facteur	Différence de Moyenne	Critical Ratios
IPS	0.172	2.743

La différence de moyenne entre les deux groupes est positive et significative (p<0.01). Les salariés à distance hiérarchique élevée perçoivent donc davantage l'AS comme un outil de la politique de ressources humaines que les salariés à distance hiérarchique faible, ce qui corrobore notre hypothèse 33.

Test de l'Hypothèse 34 : Distance Hiérarchique et Participation perçue à la Décision.

Tests d'Invariance de Mesure.

Le modèle de mesure testé, concerne l'échelle de la participation perçue, qui comprend les items Par2, 3, 4,5 et 6. La covariance des erreurs uniques des items Par 2 et Par3 est estimée, conformément aux résultats obtenus précédemment. Comme le montre le tableau 110, l'échelle n'est pas totalement invariante entre les deux groupes. La variance factorielle est en effet significativement différente (modèle 5). L'invariance de ce paramètre sera donc relâchée dans notre analyse d'invariance latente. Ce résultat est positif car seules les invariances métriques et scalaires sont nécessaires pour réaliser des comparaisons de scores latents (Steenkamp & Baumgartner, 1998, p.82).

Tableau 110 : Distance Hiérarchique et Participation – Tests d'Invariance de Mesure.

Modèle	χ^2	DL	χ²/DL	CFI	RMSEA	ΔDL	$\Delta \chi^2$
Analyses							
Monogroupe							
(1) Distance	8.58	4	2.146	0.996	0.036		
Hiérarchique faible							
(2) Distance	0.409	4	0.102	0.998	0.01		
Hiérarchique élevée							
Analyses							
Multigroupes							
(3) Invariance	8.99	8	1.123	0.999	0.01		
Configurale							
(4) Invariance	43.60	23	1.896	-	0.028	15	34.61
Omnibus							p<0.01
(5) Invariance	34.87	22	1.585	-	0.022	14	25.88
omnibus sans							n.s.
variance factorielle							

Tests d'Invariance de Moyenne Latente.

L'hypothèse 34 prévoyant que les individus à Distance Hiérarchique élevée auraint un score supérieur en termes de participation perçue, nous utilisons donc le groupe à Distance Hiérarchique faible comme référence.

Tableau 111- Participation et Distance Hiérarchique - Différence de Moyenne Latente.

Facteur	Différence de Moyenne	Critical Ratio
Perception de	0.138	2.235
Participation		

Les résultats du tableau 111 montrent que les salariés à Distance Hiérarchique élevée ont un score en termes de participation perçue, supérieur de 0.138 par rapport aux salariés à Distance Hiérarchique faible. Cette différence est significative avec un intervalle de confiance de 95%. Ce résultat corrobore l'hypothèse 34.

Test de l'Hypothèse 36 : Participation, Implication Affective et Distance Hiérarchique.

L'Invariance des Mesures.

Les deux échelles analysées concernent la mesure de la participation perçue et la mesure d'implication affective. Les variances uniques des items Par2-Par3 et Imp2-Imp4 sont estimées. Comme le montre le tableau 112, le seul paramètre non invariant est la variance factorielle de l'échelle de participation. Ce résultat est quelque peu problématique car l'invariance factorielle est nécessaire lorsque l'on souhaite comparer des coefficients de régression standardisés entre plusieurs groupes (Baumbgartner & Steenkamp, 2001, p.82). Dans ce cas, la variance de l'échelle de participation est de 0.83 pour le groupe à distance hiérarchique faible et de 0.54 pour le groupe à distance hiérarchique élevée. Le fait de ne pas contraindre ce paramètre à l'égalité dans le modèle structurel aboutira à des estimations plus fiables. Cependant, il sera important de tenir compte du problème de non invariance dans l'évaluation du résultat.

Tableau 112 : Distance Hiérarchique, Participation et Implication – Tests d'Invariance de Mesure.

Modèle	χ^2	DL	χ^2/DL	CFI	TLI	RMSEA	ΔDL	$\Delta \chi^2$
Analyses								
Monogroupe								
(1) Distance	89.67	32	2.8	0.976	0.967	0.045		
Hiérarchique faible								
(2) Distance	62.8	32	1.96	0.951	0.931	0.058		
Hiérarchique élevée								
Analyses								
Multigroupes								
(3) Invariance	152.53	64	2.38	0.971	0.959	0.034		
Configurale								
(4) Invariance	206.62	94	2.19	-	-	0.032	30	54.09
Omnibus								p<0.01
(5) Invariance	198.38	93	2.13	_	_	0.031	29	45,85
omnibus sans								n.s.
variance factorielle								

Le Modèle Structurel.

Le modèle structurel testé comporte une relation entre la participation perçue et l'implication affective. Comme le montre le tableau 113, le modèle s'ajuste parfaitement aux données pour les deux groupes. Nous pouvons donc interpréter les coefficients structurels avec confiance.

Tableau 113: Participation, Implication et Distance Hiérarchique – Ajustement des Modèles Structurels.

Modèle	χ^2	DL	CFI	TLI	AGFI	SRMR	RMSEA
Analyses		·					
Monogroupe							
(1) Distance	62.80	32	0.951	0.931	0.931	0.054	0.058
hiérarchique élevée							
(2) Distance	89,67	32	0.976	0.967	0.967	0.054	0.045
hiérarchique faible							

Tableau 114: Participation, Implication et Distance Hiérarchique – Résultats des Tests Structurels

	Distance hiérarchique faible	Distance hiérarchique élevée
Coefficients Standardisés		
Participation → Implication	0.325 p<0.001	0.166 p<0.05

Le tableau 114 montre que la relation entre participation et implication affective est supérieure pour les salariés à distance hiérarchique faible. Pour savoir si cette différence est significative, nous réalisons un test d'invariance intergroupes du coefficient de régression reliant la participation à l'implication affective.

Test d'Invariance du Coefficient Structurel.

La procédure consiste à comparer l'ajustement de deux modèles. Dans le premier, tous les paramètres sont contraints à l'invariance entre les deux groupes à l'exception de la variance factorielle du facteur Participation et du coefficient de régression. Dans le deuxième modèle, seule la variance du facteur Participation n'est pas contrainte à l'invariance car les tests d'équivalence de mesure nous ont montré que ce paramètre n'était pas invariant entre les deux groupes. Si la différence d'ajustement entre les deux modèles est significative, cela signifie que la différence entre les deux coefficients de régression l'est également (B. M. Byrne, 2001, p.261).

Tableau 115: Distance Hiérarchique, Participation et Implication – Tests d'Invariance Structurelle.

Modèle	χ^2	DL	χ²/DL	RMSEA	ΔDL	$\Delta \chi^2$
Analyses						
Multigroupes						
(1) Coefficient	202.7	93	2.18	0.032		
structurel estimé						
(2) Coefficient	206.9	94	2.20	0.032	1	4.2
structurel contraint à						p<0.05.
être invariant.						

Les résultats du tableau 115 montre que la différence entre les deux modèles est significative. Nous pouvons donc affirmer que la différence du coefficient structurel reliant participation et implication entre les deux groupes de salariés est significative. L'hypothèse 36 est corroborée. Rappelons tout de même que ce résultat pourrait être biaisé du fait de la non équivalence de la variance du facteur Participation.

2.3. Aversion à l'Incertitude, Préférence pour l'AS et Culture Financière.

Rappel de l'hypothèse de recherche :

Hypothèse 37: Il y aura une relation positive entre l'Aversion à l'Incertitude et la Préférence des salariés pour l'AS, qui sera inférieure pour les salariés à Culture Financière élevée.

Selon l'hypothèse 37, les salariés auraient un comportement irrationnel au sens financier du terme, car ils percevraient l'investissement en actions de leur entreprise comme étant moins risqué que l'investissement sur d'autres supports. Cependant, le fait d'avoir une culture financière élevée, serait de nature à limiter ce biais, que nous pouvons assimiler à l'heuristique de la chose disponible (*availability heuristics*) mise en lumière par Tversky et Kahneman, et que nous avons déjà abordée précédemment (Tversky & Kahneman, 1974, pp.1124). Afin de tester l'effet modérateur de la culture financière, nous avons créé deux groupes à partir d'un « Proxy » représenté par le fait de travailler ou non dans la fonction finance de l'entreprise. Nous avons donc créé deux groupes de salariés : le groupe à culture financière élevée, formé de salariés travaillant dans la fonction finance de l'entreprise (N=197), et les salariés à culture financière faible, formé de salariés travaillant dans d'autres fonctions (N=969).

L'Invariance des Mesures.

Le tableau 116 montre que le modèle de mesure comprenant les échelles d'aversion à l'incertitude (composée des items Nou1,2,3 et Ris5) et l'échelle de préférence pour l'AS (composée des items Pf3,4,5,6 et 7) s'ajustent bien aux données. L'inspection des IM nous a cependant suggéré d'estimer la covariance des erreurs uniques des items Pf3et Pf5 pour les deux groupes (modèles 1 et 2). Les tests d'invariance de mesure montrent que les deux échelles sont parfaitement équivalentes entre le groupe à culture financière faible et le groupe à culture financière élevée (modèle 4).

Tableau 116 : Aversion à l'Incertitude, Culture Financière et Préférence pour l'AS – Tests d'Invariance de Mesure.

Modèle	χ^2	DL	χ^2/DL	CFI	TLI	RMSEA	ΔDL	$\Delta \chi^2$
Analyses								
Monogroupe								
(1) Culture	65.86	25	2.63	0.981	0.973	0.041		
Financière Faible +								
cov epf3-epf5								
(2) Culture	51.47	25	2.06	0.932	0.903	0.073		
Financière élevée +								
cov epf3-epf5								
Analyses								
Multigroupes								
(3) Invariance	117.46	50	2.35	0.973	0.962	0.034		
Configurale								
(4) Invariance	162.37	77	2.11	-	-	0.031	27	44.91
Omnibus								n.s.

Le Modèle Structurel.

Le modèle estimé prévoit que l'aversion à l'incertitude a un effet sur la propension des salariés à investir en actions de leur entreprise. Comme le montre le tableau 117, le modèle s'ajuste bien aux données pour les deux groupes. Nous pouvons donc interpréter les coefficients de régression estimés avec confiance.

Tableau 117: Aversion à l'Incertitude, Culture Financière et Préférence pour l'AS – Ajustement des Modèles Structurels.

Modèle	χ^2	DL	CFI	TLI	AGFI	SRMR	RMSEA
Analyses							
Monogroupe							
(1) Culture	65.86	25	0.981	0.973	0.973	0.046	0.041
Financière Faible							
(2) Culture	51.47	25	0.932	0.903	0.902	0.064	0.073
Financière élevée							

PARTIE II : INSTRUMENTS DE MESURE ET TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE CHAPITRE 4 : TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Les résultats de l'analyse structurelle montrent que, pour les deux groupes, le coefficient de régression est négatif et significatif.

Tableau 118: Aversion à l'Incertitude, Culture Financière et Préférence pour l'AS – Résultats des Tests Structurels

	Culture Financière faible	Culture Financière élevée
Coefficients Standardisés		
UAI → PRAS	- 0.086, p<0.05	- 0.240, p<0.001

Se pose alors la question de savoir si la différence entre les deux groupes est significative. Pour cela, nous réalisons un test d'invariance multigroupes du coefficient de régression.

Tableau 119 : Aversion à l'Incertitude, Culture Financière et Préférence pour l'AS – Tests d'Invariance Structurelle.

Modèle	χ²	DL	χ ² /DL	RMSEA	ΔDL	$\Delta \chi^2$
Analyses Multigroupes						
(1) Coefficient structurel estimé	153.08	76	2.01	0.030		
(2) Coefficient structurel contraint à être invariant.	154.15	77	2.00	0.029	1	1.07 n.s.

Les résultats présentés dans le tableau 119, montrent que la différence de coefficients structurels reliant UAI et PRAS entre les deux groupes n'est pas significative. L'hypothèse 37 est réfutée. En effet, il y a une relation négative et significative entre l'aversion à l'incertitude et la préférence pour l'AS. Cette relation est supérieure pour les salariés à culture financière élevée, mais la différence n'est pas statistiquement significative.

2.4. Masculinité et Effets Attitudinaux de l'Actionnariat Salarié.

Rappel des hypothèses de recherche :

Hypothèse 38: La relation entre la Valeur Financière de l'AS et l'Implication Affective sera plus importante chez les individus à Masculinité élevée en comparaison des individus à Masculinité faible.

Hypothèse 39: La relation entre la Valeur Financière de l'AS et la Satisfaction au Travail sera plus importante chez les individus à Masculinité élevée en comparaison des individus à Masculinité faible.

Hypothèse 40: La relation entre la Quantité d'Actions possédées et l'Implication Affective sera plus importante chez les individus à Masculinité élevée en comparaison des individus à Masculinité faible.

Hypothèse 41: La relation entre la Quantité d'Actions possédées et la Satisfaction au Travail sera plus importante chez les individus à Masculinité élevée en comparaison des individus à Masculinité faible.

Hypothèse 42: Le niveau de Participation perçue sera supérieur chez les salariés à Masculinité élevée, en comparaison des salariés à Masculinité faible.

Hypothèse 43 : Les salariés à Masculinité faible auront une préférence supérieure pour un investissement en actions de leur entreprise.

Parmi les hypothèses de recherche relatives à la masculinité, les hypothèses 38, 39 et 41 ne pourront pas être testées. En effet, à la différence de ce qu'elles prévoyaient, nous avons vu que la valeur financière de l'AS n'avait pas d'effet sur la satisfaction et l'implication et la quantité d'actions possédées n'avait pas d'effet sur la satisfaction au travail. Nous avons vérifié ces absences de relations significatives auprès des salariés à masculinité faible et masculinité élevée et avons obtenu le même résultat. Ces résultats ne sont pas présentés ici afin de ne pas surcharger inutilement ce travail.

Test de l'Hypothèse 40 : Masculinité, Quantité d'Actions et Implication.

L'Invariance des Mesures.

Le modèle de mesure testé, se compose de la variable OWNQ2, dont l'indicateur unique est l'item Asd2, et l'échelle d'implication affective, qui se compose des items Imp2,3,4,5 et 6. Le tableau 120 montre que le modèle s'ajuste très bien aux données des deux groupes. Cependant, des covariances uniques ont dû être estimées afin d'améliorer l'ajustement. Le modèle 4 montre que les mesures sont parfaitement invariantes entre les deux groupes. Précisons que l'invariance scalaire n'a pas été testée car elle n'est pas nécessaire pour les comparaisons de coefficients de régression.

Tableau 120 : Masculinité, Quantité d'Actions et Implication – Tests d'Invariance de Mesure.

Modèle	χ²	DL	χ^2/DL	CFI	TLI	RMSEA	ΔDL	$\Delta \chi^2$	ΔCFI
Analyses									
Monogroupe									
(1) Masculinité	9.66	8	1.208	0.993	0.986	0.037			
faible + cov eimp2- eimp6									
(2) Masculinité	18.56	8	2.32	0.992	0.987	0.036			
élevée + cov eimp2- eimp5									
Analyses									
Multigroupes									
(3) Invariance	29.68	16	1.855	0.990	0.982	0.027			
Configurale + cov									
eimp2-eimp5									
(4) Învariance	52.53	27	1.946	0.982	0.980	0.028	11	22.85	0.008
Omnibus								n.s.	

Le Modèle Structurel.

Les résultats du tableau 121 montrent que le modèle s'ajuste très bien aux données pour les deux groupes.

Tableau 121: Masculinité, Quantité d'Actions et Implication - Ajustement des Modèles Structurels.

Modèle	χ²	DL	CFI	TLI	AGFI	SRMR	RMSEA
Analyses							
Monogroupe							
(1) Masculinité	11.078	8	0.986	0.974	0.941	0.048	0.051
Faible							
(2) Masculinité	18.56	8	0.991	0.983	0.984	0.021	0.036
élevée							

Le coefficient standardisé de la relation entre la quantité d'actions possédées et l'implication affective est positif pour les deux groupes. Cependant, il est significatif (C.R.=3.189) pour le groupe à masculinité élevée, mais ne l'est pas (C.R. =1.477) pour le groupe à masculinité faible, malgré le fait que le coefficient soit supérieur pour ce dernier. Ceci est dû au fait que la taille d'échantillon du groupe à masculinité élevée (N=1031) est beaucoup pour important que celle de l'autre groupe (N=149).

Tableau 122: Masculinité, Quantité d'actions et Implication – Résultats des Tests Structurels.

	Masculinité Faible.	Masculinité élevée.
Coefficients Standardisés		
OWNQ2 → IMP	0.124, n.s.	0.12, p<0.01

Bien que la relation entre OWNQ2 et IMP soit significative pour le groupe à masculinité élevée et non significative pour l'autre groupe, il est tout de même nécessaire de s'assurer que la différence entre les deux relations soit elle-même significative.

Test d'Invariance du Coefficient Structurel.

Tableau 123 : Quantité d'Actions, Implication et Masculinité - Test d'Invariance Structurelle.

Modèle	χ^2	DL	χ²/DL	RMSEA	ΔDL	$\Delta \chi^2$
Analyses						
Multigroupes (1) Coefficient	27.68	16	1.73	0.027		
structurel estimé						
(2) Coefficient	32.05	17	1.88	0.036	1	4.37
structurel contraint à être invariant.						p<0.05

Ce résultat montre, l'effet de la quantité d'actions possédées sur l'implication, est supérieur pour les salariés à masculinité élevée. L'hypothèse 40 est donc corroborée

Test de l'Hypothèse 42 : Masculinité et Participation Perçue.

L'hypothèse 42 suggère que les salariés à masculinité faible s'intéressant moins aux droits de votes attachés à leurs actions, et plus généralement à l'information qui concerne ces droits, prendront moins conscience des droits à la participation à la décision liés à leur statut d'actionnaires, en comparaison des salariés à masculinité élevée. Pour une situation donnée, ils auront donc tendance à percevoir un niveau plus faible de participation. Afin de tester cette hypothèse, nous réalisons un test d'invariance de la moyenne latente de l'échelle de participation perçue, entre salariés à masculinité faible et salariés à masculinité élevée.

Tests d'Invariance de Mesure.

Le modèle de mesure testé concerne l'échelle de participation perçue. L'inspection des IM nous a suggéré d'estimer la covariance des variances uniques des items Par2 et Par3 pour les deux groupes. Le modèle de mesure s'ajuste très bien aux données pour les deux groupes (modèles 1 et 2). Le tableau 124, montre cependant qu'il n'est pas parfaitement invariant entre les deux groupes. Afin de détecter les paramètres non invariants, nous avons inspecté les IM. Dans ce cas précis, cette méthode ne nous a pas permis de détecter les paramètres invariants car après avoir relâché tous les paramètres dont les IM étaient élevés, la différence de Chi-deux avec le modèle de base était toujours significative. Nous avons donc dû adopter l'approche utilisée dans le Chapitre 3. Dans l'ensemble, les résultats montrent que deux paramètres du modèle de mesure ne sont pas invariants pour les deux groupes : il s'agit de l'intercept de l'item Par3 et de la variance unique de l'item Par4. Etant donné que pour comparer des moyennes latentes, il est nécessaire que la mesure fasse preuve d'invariance métrique et d'invariance scalaire pour au moins deux items autres que l'item marqueur (Steenkamp & Baumgartner, 1998, p.82), la différence éventuelle de moyenne entre le groupe à masculinité élevée et le groupe à masculinité faible, ne sera pas biaisée par l'instrument de mesure.

Tableau 124 : Participation et Masculinité : Tests d'Invariance de Mesure.

Modèle	χ^2	DL	χ^2/DL	CFI	RMSEA	ΔDL	$\Delta \chi^2$
Analyses							
Monogroupe	0.64	4	2.16	0.070	0.000		
(1) Masculinité	8.64	4	2.16	0.978	0.089		
faible + cov ePar2- ePar3							
(2) Masculinité	8.89	4	2.22	0.996	0.034		
faible élevée + cov	0.09	4	2.22	0.990	0.034		
ePar2-ePar3							
Analyses							
Multigroupes							
(3) Invariance	17.575	8	2.197	0.993	0.032		
Configurale							
(4) Invariance	67.24	23	2.92	-	0.040	15	49,67
Omnibus							p<0.05
(5) Invariance	21.98	12	1.83	-	0.027	4	4.41
Métrique	41.55	1.7	2.44		0.025	0	n.s.
(6) Invariance	41.55	17	2.44	-	0.035	9	23,98
Scalaire	35.74	16	2.23		0.032	8	10 17
(7) Invariance Scalaire sauf i Par3	33.74	10	2.23	-	0.032	0	18,17 n.s.
(8) Invariance	38.39	17	2.37		0.034	9	20.82
variance factorielle	30.37	1 /	2.31	_	0.054	,	n.s.
(9) Invariance	56.89	22	2.52	_	0.037	14	39,32
variances uniques							p<0.05
(10) Invariance	45.05	21	2.28	-	0.032	13	27.48
variances uniques,							n.s.
sauf v_ePar4							

Tests d'Invariance de Moyenne Latente.

L'hypothèse 42 suggérant que les salariés à masculinité faible auront une conscience inférieure des droits à la participation à la décision liés à l'AS, ils seront considérés comme groupe de référence dont la moyenne sera fixée à zéro.

Tableau 125— Différence de Moyenne Latente.

Facteur	Différence de Moyenne	Critical Ratio		
Participation Perçue	0.293	3.35		

Comme le montre le tableau 125, les salariés à masculinité élevée ont une perception de participation significativement supérieure (+0.293), par rapport aux salariés à masculinité faible. Ce résultat corrobore l'hypothèse 42.

Test de l'Hypothèse 43 : Masculinité et Préférence pour l'Actionnariat Salarié.

Le test de l'hypothèse 43 implique de comparer la moyenne latente de la mesure de préférence pour l'AS entre les groupes à masculinité faible et à masculinité élevée.

Tests d'Invariance de Mesure.

Les résultats des tests d'invariance de mesure, montrent que l'échelle de Préférence pour l'AS est totalement invariante au niveau métrique. Cependant, aucun intercept n'est invariant entre les deux groupes, et la variance factorielle diffère également de manière significative. Enfin, les erreurs uniques sont toutes invariantes. Nous avons vu précédemment qu'il existait une controverse dans la littérature concernant la nécessité de l'invariance scalaire pour les comparaisons de scores latents. Cependant, étant donné qu'aucun intercept n'est invariant entre les deux groupes, il nous semble hasardeux de réaliser une comparaison de moyennes, qui risquent d'être fortement biaisée. Nous considérons donc que notre instrument de mesure ne nous permet pas de tester l'hypothèse 43.

PARTIE II : INSTRUMENTS DE MESURE ET TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

CHAPITRE 4: TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Tableau 126- Tests d'Invariance de Mesure.

Modèle	χ^2	DL	χ^2/DL	CFI	RMSEA	ΔDL	$\Delta \chi^2$
Analyses							
Monogroupe							
Masculinité	2.76	4	0.69	1	0		
faible, cov ePf3-ePf5							
(2) Masculinité	16.48	4	4.12	0.988	0.055		
faible élevée, cov							
ePf3-ePf6							
Analyses							
Multigroupes							
(3) Invariance	9.77	6	1.62	0.997	0.023		
Configurale, cov							
ePf3-ePf6 et cov							
ePf3-ePf5							
(4) Invariance	84.75	21	4.03	-	0.031	15	74.98
Omnibus							p<0.05
(5) Invariance	21.18	10	2.11	-	0.049	4	11,41
Métrique							n.s.
(6) Invariance	49,64	15	3.31	-	0.044	9	39.87
Scalaire							p<0.05
(7) Invariance	37.17	11	3.37	-	0.045	5	27,4
factorielle							P<0.05
(7) Invariance	28,69	15	1.91	-	0.028	9	18,92
variances uniques							n.s.

Section 3. Discussion des Résultats

L'un des principaux intérêts de ce travail de recherche, était de voir si les principes qui ressortaient d'études menées dans un contexte spécifique, étaient transposables au cas de l'AS dans un grand groupe multinational. Nous avons vu en effet que la plupart des études empiriques existantes, avaient été réalisées auprès d'entreprises de petite taille et dans des pays Anglo-Saxons. De plus, les plans étudiés étaient généralement des ESOPs, et les salariés détenaient le plus souvent la majorité du capital de l'entreprise. Le contexte de notre étude est tout à fait différent. Tout d'abord, la quasi-totalité des salariés ayant participé, travaillent pour une entreprise française. De plus, à la différence de l'ESOP, le système d'actionnariat étudié implique une volonté spécifique de la part du salarié qui doit décider si et combien investir en titres de son entreprise. Enfin, le pourcentage de capital de l'entreprise détenu par les salariés est généralement faible, moins de 10%. Dans l'ensemble, nous pouvions donc nous attendre à ce que les effets attitudinaux de l'AS soient plus faibles dans le contexte que nous avons étudié par rapport aux résultats présentés dans la littérature existante. Au-delà de savoir si l'AS aurait des effets attitudinaux positifs, un autre objectif important de notre étude était de comprendre les mécanismes par lesquels ces derniers pouvaient se réaliser. Pour cela, nous

nous sommes basé sur les trois modèles de Klein (1987), afin d'étudier l'impact respectif de l'actionnariat en soi, de la valeur financière apportée aux salariés, et des éventuels droits à l'information et à la prise de décision. Enfin, le troisième objectif important de notre travail partait de l'idée selon laquelle les effets attitudinaux de l'AS avaient des chances de varier en fonction des valeurs culturelles des salariés. Pour des problèmes liés à l'échantillon de répondants obtenu, il ne nous a malheureusement pas été possible de réaliser des comparaisons internationales qui auraient été les plus intéressantes d'un point de vue managérial. Nous avons par contre pu réaliser des analyses au niveau individuel qui constituent un apport théorique certain à la littérature sur l'AS.

Afin de commenter les résultats empiriques obtenus, nous reprendrons dans un premier point les tests des modèles intrinsèque, extrinsèque et instrumental de l'actionnariat salarié, et discuterons de l'importance de la manière dont ce dernier est appréhendé au sein de l'entreprise. Dans un deuxième point, nous discuterons des résultats liés à l'importance des valeurs culturelles dans les effets attitudinaux de l'AS.

1. Des Effets Attitudinaux possibles de l'AS dans le Contexte du Grand Groupe Multinational.

Les résultats de notre étude empirique ont montré que l'AS pouvait avoir des effets attitudinaux positifs dans le contexte d'un grand groupe multinational. Ils nous permettent également d'en suggérer des déterminants. Nous allons voir que le fait que l'AS soit considéré comme un élément de la politique de ressources humaines et de la culture d'entreprise, représente certainement une condition importante des effets attitudinaux de l'AS. Nous aborderons ensuite successivement les éléments d'ordre intrinsèque, extrinsèque et instrumental.

Tableau 127 : Actionnariat Salarié et Attitudes au Travail – Récapitulatif des Tests des Hypothèses.

Tableau 127 : Actionnariat Salarié et Attitudes au Travail – Récapitulatif des Tests des Hypothèses.						
Hypothèse	Résultat du Test					
Importance de l'Implication Philosophique vis-à-vis de						
l'Actionnariat Salarié.						
H1 : Effet positif de IPHILO sur OWNQ1	Réfutée					
H2: Effet positif de IPHILO sur PRAS	Corroborée					
H3: Effet positif de IPHILO sur INF	Corroborée					
H4 : Effet positif de IPHILO sur PART	Corroborée					
H5 : Effet positif de IPD sur IPS	Partiellement Corroborée					
Tests du Modèle Intrinsèque de l'Actionnariat Salarié.						
Comparaison Actionnaires – Non Actionnaires en termes d'Attitudes au Travail.						
H7: Pas de différence en termes de Satisfaction au Travail.	Réfutée					
H9: Pas de différence en termes de Motivation au Travail	Réfutée					
H11: Salariés Actionnaires plus Impliqués que les non Actionnaires	Corroborée					
L'importance de la quantité d'actions possédées.						
H6: Pas d'effet de OWNQ1 sur SAT	Corroborée					
H6b : Effet positif de OWNQ2 sur SAT	Réfutée					
H8: Pas d'effet de OWNQ1 sut MOT	Corroborée					
H8b : Pas d'effet de OWNQ2 sut MOT	Corroborée					
H10 : Pas d'effet de OWNQ1 sut IMP	Corroborée					
H10b : Effet positif de OWNQ2 sur IMP	Corroborée					
Tests du Modèle Extrinsèque de l'Actionnariat Salarié.						
H12 : Pas d'effet de VAL1 sur SAT	Corroborée					
H12b: Effet positif de VAL2 sur SAT	Réfutée					
H13 : Pas d'effet de VAL1 sur MOT	Corroborée					
H13b Pas d'effet de VAL2 sur MOT	Corroborée					
H14 : Effet positif de VAL1 sur IMP	Réfutée					
H14b : Effet positif de VAL2 sur IMP	Réfutée					
Tests du Modèle Instrumental de l'Actionnariat Salarié.						
H15 : Effet positif de INF sur IMP	Réfutée					
H16: Pas d'effet de INF sur SAT	Corroborée					
H17: Pas d'effet de INF sur MOT	Réfutée					
H18: PAR a un effet positif sur SAT	Réfutée					
H19: PAR a un effet positif sur IMP	Corroborée					
H20 : PAR n'a pas d'effet sur MOT	Corroborée					
Relations Réciproques entre Variables Attitudinales.						
H21 : Effet de SAT sur IMP	Corroborée					
H22 : Effet négatif de SAT sur INTQ	Réfutée.					
H23 : Effet négatif de IMP sur INTQ	Corroborée					
H24 : Effet positif de IMP sur MOT	Corroborée					
H25 : Effet positif de MOT sur SAT	Corroborée					
H26 : Effet négatif de MOT sur INTQ	Corroborée					
H27: Effet positif de IMP sur PRAS	Réfutée					
H28: Pas d'effet de MOT sur PRAS	Corroborée					
H29 : Pas d'effet de SAT sur PRAS	Corroborée					

L'Importance de Concevoir l'AS comme un Elément de la Politique de Ressources Humaines et de la Culture d'Entreprise.

Comme le montrent les résultats de notre modèle d'équations structurelles global, la variable IPHILO est celle qui a l'impact le plus important sur les autres variables. Si l'on regarde les effets totaux, l'IPHILO a un effet positif sur la qualité perçue de l'information (0.4), sur la participation perçue (0.7), sur la propension des salariés à investir en actions de leur entreprise (0.52) et sur les quatre types d'attitudes des salariés au travail (coefficient de régression standardisé de 0.24 pour la motivation, de 0.35 pour la satisfaction, de 0.38 pour l'implication et de -0.27 pour l'intention de quitter l'entreprise.

Bien que nous n'ayons pas testé directement l'effet modérateur de l'IPHILO sur les effets attitudinaux de l'AS, les résultats obtenus montrent que celle-ci joue un rôle fondamental. Elle agit en effet directement sur les deux variables d'ordre instrumental ainsi que sur la satisfaction au travail, et indirectement sur les trois autres attitudes au travail. Ceci confirme les résultats que l'on retrouve dans la littérature sur l'AS.

Cependant, l'apport spécifique de notre étude concerne l'effet positif, direct et important de l'IPHILO sur la propension des salariés à investir en titres de leur entreprise (0.436, p<0.001). Il s'agit en effet du principal déterminant de la préférence des salariés pour les actions de leur entreprise devant les éléments financiers comme la performance boursière du titre (0.029, p<0.001⁵⁵). Ce résultat suggère que contrairement à ce que pensent de nombreuses personnes interrogées lors de notre étude qualitative, les salariés ne considèrent pas l'AS essentiellement dans une optique financière. Nous avons vu également que l'IPD déterminait de manière importante l'IPS. Ceci illustre l'importance pour une entreprise, de montrer à ses salariés qu'elle considère l'AS comme un outil développé dans l'intérêt de son personnel et non seulement comme un moyen de collecter des fonds pour son autofinancement ou comme une défense contre des offres d'achat hostiles. Si l'entreprise a réellement une implication importante vis-à-vis de l'AS, il semble important qu'elle le communique à ses salariés à travers des décisions concrètes mais également à travers les divers moyens d'information dont elle peur disposer.

⁵⁵ Etant donné que nous présentons des coefficients standardisés, leurs ordres de grandeur sont comparables.

Partie II : instruments de mesure et tests des hypotheses de recherche

CHAPITRE 4: TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Les Tests du Modèle Intrinsèque : l'Importance d'être Actionnaire et de Détenir « Beaucoup » d'Actions.

Nous avons pu tester le modèle intrinsèque de deux manières. Nous avons tout d'abord comparé les attitudes des salariés actionnaires et non actionnaires travaillant dans la même entreprise. Nous avons ensuite analysé l'importance de l'actionnariat individuel.

Comparaison Actionnaires vs. non Actionnaires.

Les résultats de notre étude vont généralement à l'encontre des tendances de la littérature empirique en ce qui concerne le modèle intrinsèque. Tout d'abord, nous avons trouvé des différences significatives entre salariés actionnaires et non actionnaires travaillant dans la même entreprise, pour les quatre attitudes au travail étudiées. Ce résultat est particulièrement important car il montre que le simple fait d'être actionnaire développe chez le salarié une attitude plus favorable vis-à-vis de son entreprise et de son travail. En effet, pour des salariés actionnaires et non actionnaires de la même entreprise, la propriété d'actions constitue la seule différence environnementale pour les salariés. La question qui peut se poser, est de savoir quel est le sens de la causalité : est-ce l'AS qui fait que les salariés ont de meilleures attitudes vis-à-vis de l'entreprise, ou sont-ce les salariés qui avaient au départ une orientation affective positive qui ont décidé d'acquérir des actions? Nous avons des raisons d'opter pour la première option. Tout d'abord, nous avons pu montrer une relation négative entre VAL2 (l'augmentation perçue du cours de l'action) et l'intention des salariés de quitter leur entreprise. Le sens de la causalité ne semble pas ici faire de doutes, car les salariés n'ont aucun moyen d'action sur la variation du cours de l'action. Il serait éventuellement possible d'imaginer que les salariés qui souhaitent quitter leur entreprise, développent un biais de perception qui leur donnerait l'impression que la valeur de l'action a baissé alors qu'elle a en fait augmenté. Ceci nous semble peu plausible dans la réalité. Les résultats de notre modèle d'équations structurelles ont également montré qu'aucune des quatre attitudes des salariés visà-vis de leur travail et de l'organisation, ne déterminait leur propension à acquérir des titres de leur entreprise. Ce résultat semble également attester que c'est bien l'AS qui a un effet sur les attitudes des salariés et non le contraire.

PARTIE II : INSTRUMENTS DE MESURE ET TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

CHAPITRE 4: TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

L'Importance du Niveau de l'Actionnariat Individuel.

Nos résultats ont montré qu'il est également important que les salariés aient l'impression de posséder beaucoup d'actions. Nous faisons ici référence à l'effet positif de OWNQ2 sur l'implication affective (0.116, p<0.01). Ce résultat va également à l'encontre de ceux que l'on retrouve dans la littérature empirique. Il suggère que l'AS ne commence à avoir d'effets psychologiques sur les salariés, que lorsque ces derniers possèdent un nombre important d'actions. Nous proposons d'expliquer ce phénomène par le raisonnement suivant. A partir d'un certain nombre d'actions possédées, le salarié commence à prendre conscience du risque financier encouru et de l'importance des gains potentiels. C'est alors qu'il cherchera à en savoir davantage sur l'activité de son entreprise, sur les orientations stratégiques prises par ses dirigeants etc... Il se rendra alors compte qu'il dispose éventuellement d'un droit de vote ou qu'il existe des représentants des actionnaires salariés. L'AS commence alors à exister réellement dans son esprit et ce n'est qu'à ce moment là que des effets attitudinaux peuvent apparaître, notamment en termes d'implication affective. Au contraire, il y a de fortes chances pour que chez le salarié qui ne possède qu'une poignée d'actions, la conscience d'être actionnaire n'émerge pas. Nos résultats nous pousseraient donc à conseiller aux entreprises de développer l'AS individuel, en prévoyant par exemple que les incitations de type abondement ou décote soient limités aux investissements en actionnariat salarié dans les limites imposées par les différentes législations locales. Ceci soulèverait cependant des questions d'ordre éthique liées à une concentration de l'investissement des salariés en actions de leur entreprise. Nous avons vu en effet lors de notre phase exploratoire, qu'il existe un débat entre ceux qui pensent que le risque est inhérent à l'AS, et ceux qui trouvent que les salariés n'ont pas à supporter un risque financier important. La question est certainement de savoir si l'on souhaite considérer l'AS comme une épargne ou comme un outil de pouvoir pour les salariés. Dans le premier cas, la diversification doit être prônée, car elle permet d'abaisser le risque pour une même espérance de rendement. Si au contraire, le salarié détient un pouvoir, alors il est davantage acceptable qu'il doive en contrepartie, supporter un risque financier.

Les Tests du Modèle Extrinsèque : l'Importance Relative des Paramètres Financiers.

En se basant sur les résultats des études empiriques existantes et sur les discours récoltés lors de notre étude qualitative, nous aurions pu nous attendre à ce que les éléments d'ordre extrinsèque aient un impact supérieur de ce que nos résultats ont montré. Rappelons que le

modèle structurel global a montré que VAL1 (valeur objective des actions possédées), n'avait d'effet positif direct que sur la PRAS (0.137, p<0.01), et que VAL2 (évolution perçue du cours de l'action) avait un effet négatif sur l'intention de quitter l'entreprise (- 0.209, p<0.001) et un effet positif sur la préférence des salariés pour l'AS (0.291, p<0.001). L'effet positif de VAL2 sur PRAS est conforme aux témoignages récoltés lors de notre étude qualitative : les salariés font davantage confiance au titre de leur entreprise s'il a eu une bonne performance par le passé, et hésitent à souscrire des titres après d'importantes baisses de cours. Ce résultat confirme l'hypothèse d'extrapolation excessive des performances boursières passées de la part des salariés, qui tendent à penser qu'elles vont persister dans l'avenir (Benartzi, 2001, p.1760). Ce raisonnement se base sur le travail fondateur de Tversky et Kahneman sur les comportements biaisés liés à des heuristiques spécifiques, c'est à dire à des manières particulières qu'a l'intelligence humaine de traiter l'information et d'estimer la probabilité de l'occurrence d'événements incertains (Tversky & Kahneman, 1974, p.1124). Dans le cas de la préférence pour l'AS liée à la montée passée du cours de l'action, les biais en jeu sont certainement ceux que Tversky et Kanheman appellent l'heuristique de la chose disponible (availability heuristics) et l'heuristique de la représentativité (representativeness heuristics) (Tversky & Kahneman, 1974, pp.1124,1127). L'heuristique de la chose disponible peut être une explication du phénomène observé, car les salariés connaissent mieux en général les performances boursières du titre de leur entreprise que les performances d'autres supports financiers. C'est pourquoi, au moment de décider d'investir une somme d'argent, ils ont tendance à préférer investir en actions de leur entreprise (dont ils savent que les performances passées ont été bonnes) alors que d'autres supports financiers (moins connus) étaient peut-être plus intéressants. En ce qui concerne l'heuristique de représentativité, les salaries peuvent penser que les performances boursières passées du titre de leur entreprise sont représentatives des performances futures, même si ces dernières sont largement imprévisibles.

L'effet négatif de VAL2 sur l'intention des salariés de quitter leur entreprise (- 0.209, p<001) est particulièrement intéressant. Il s'agit en effet de la seule variable du construit de l'AS qui ait un effet direct sur la fidélisation des salariés. Si l'on regarde le tableau 96 des effets totaux, on s'aperçoit que les seules variables qui déterminent l'intention de quitter sont l'IPHILO (- 0.265) et justement VAL2. Ceci suggère que l'une des conditions pour que l'AS fidélise les salariés, est que ceux-ci perçoivent une augmentation du cours des actions possédées. Dans des analyses subséquentes, il sera intéressant de voir si la quantité d'actions possédées joue un rôle médiateur dans l'effet de VAL2 sur INTQ. Il y a de fortes chances en effet, pour que

cette relation ne joue que si l'investissement en actions de l'entreprise est conséquent. Le salarié aurait alors l'impression de perdre un avantage important en quittant l'entreprise.

Enfin, nous avons vu que VAL1 avait un effet direct relativement faible sur PRAS (0.137, p<0.01) et n'affectait aucune autre variable de notre modèle. Ce résultat semble suggérer que plus les salariés investissent en AS, plus ils développent une préférence pour celui-ci. Ce résultat peut également s'expliquer par l'heuristique de la chose disponible de Tversky et Kanheman (1974, p.1124). Les salariés prendraient en fait l'habitude d'acheter des actions de leur entreprise. Une autre explication possible, concerne l'hypothèse du développement d'une « conscience d'actionnaire » abordée précédemment. Le fait que l'AS prenne un sens différent pour les salariés à partir d'un certain seuil (il s'agit cependant ici de la valeur de l'actionnariat et non de la quantité perçue), pourrait expliquer que ceux-ci développent une préférence pour l'AS qui s'accroît avec les volumes possédés. Une autre explication possible concerne la théorie de la « simple propriété » présentée au chapitre 1, selon laquelle les individus tendraient à évaluer plus favorablement les objets dont ils sont propriétaires. Ainsi, à partir d'une certaine valeur, les salariés commenceraient à ressentir la propriété des actions et tendraient alors de plus en plus à préférer ces dernières par rapport à d'autres titres.

Les Tests du Modèle Instrumental : l'Importance d'une Information de Qualité et de la Participation à la Décision.

Les résultats de nos analyses montrent que le fait que les salariés reçoivent une information de qualité sur l'AS et qu'ils aient le sentiment que celui-ci leur procure des droits à la prise de décision, sont des déterminants importants des effets attitudinaux de l'AS.

La Qualité de l'Information.

Les résultats du modèle structurel global, ont tout d'abord montré que INF avait un effet positif sur la Motivation au Travail (0.172, p<0.01). Ceci suggère que le fait de recevoir des informations peu claires et difficiles à comprendre tend à démotiver les salariés sans affecter leur satisfaction au travail et leur implication vis-à-vis de leur entreprise. L'utilisation du terme « démotiver » fait directement référence à la théorie des deux facteurs de motivation de Frederick Hertzberg. Rappelons que l'auteur a distingué des éléments de l'environnement de travail ayant le potentiel d'induire des attitudes positives chez les salariés, de facteurs qui n'ont le potentiel que d'induire des attitudes négatives (Hertzberg, 1972, p.35 cité dans

Bernoux, 1985, p.83). Les facteurs dits de mécontentement, concernent la politique de l'administration de l'entreprise ou les relations avec les supérieurs hiérarchique, alors que les facteurs de satisfaction concernent les besoins d'accomplissement ou de reconnaissance. Rappelons que dans notre étude, la mesure liée à l'information concerne davantage la forme que le fond. Nous étions en effet parti du postulat qu'une information dont la qualité intrinsèque serait bonne mais dont la forme serait inadaptée, n'aurait pas les effets escomptés. Il est alors probable que notre mesure de la qualité de l'information reçue, ait surtout capté l'attitude des salariés vis-à-vis de la forme. En conséquence, cette attitude a davantage traduit l'effet d'un facteur de mécontentement (recevoir une information difficile à comprendre) qu'un facteur valorisant (être informé). Ceci pourrait expliquer la raison pour laquelle nos résultats montrent un effet significatif de la qualité de l'information reçue sur la motivation mais non sur l'implication.

Les résultats du modèle structurel global, ont également montré que INF avait un effet positif sur la propension des salariés à investir en actions de leur entreprise (0.199, p<0.001). Ce résultat est particulièrement important car il semble montrer, bien qu'indirectement, que les salariés accordent de l'importance au droit de vote. En effet, l'information concernant les offres d'AS, concerne généralement aussi les autres types d'investissement comme les fonds diversifiés. Si une information de qualité fait que les salariés tendent davantage à souscrire des titres de leur entreprise, il y a de fortes chances pour que cela soit dû aux droits de vote. Ceci nous conduit naturellement à aborder l'importance des droits à la participation.

La Participation à la Décision.

Dans les hypothèses de recherche formulées, nous nous attendions à ce que la participation perçue à la décision (PAR), ait un effet positif sur l'implication et la satisfaction (hypothèses 18 et 19 respectivement) des salariés, mais pas sur leur motivation (hypothèse 20). Les résultats obtenus ont réfuté l'hypothèse 18 car l'effet de PAR sur SAT n'est pas significatif. PAR n'affecte directement que l'implication (0.199, p<0.001), a un effet indirect positif sur la motivation (0.154) et un effet négatif indirect sur l'intention de quitter l'entreprise (- 0.213). Nous avions vu au Chapitre 1, que la participation directe affectait davantage la motivation et la satisfaction au travail que l'implication affective. Dans notre étude, il était davantage question de participation indirecte. Nos résultats suggèrent donc que contrairement à la participation directe, la perception de participation représentative affecte davantage l'implication que la satisfaction et la motivation. Ils confirment également les résultats de la

littérature empirique qui suggèrent que la participation perçue à la décision est un facteur explicatif important des effets attitudinaux de l'AS. Ceci nous conduit à évoquer une question qui a été soulevée dans l'actualité récente lors du débat lié à l'élection Présidentielle en France : la Démocratie doit-elle être directe ou représentative ? La question des droits à la participation des actionnaires salariés doit être à notre sens, analysée à deux niveaux. Le premier concerne la gouvernance d'entreprise. Notre étude qualitative nous a montré que l'AS ne pouvait être efficace que si son poids en termes de droits de vote était exercé de manière globale. Jean-Claude Mothié, président de la FAS, disait lors d'une récente assemblée⁵⁶, en parlant du Président du Conseil de Surveillance du fonds actionnariat salarié de Thalès : « Lorsque M. Lepinay va à une Assemblée Générale de Thalès, on lui déroule le tapis rouge, car il pèse 5% du capital ». Il est évident que si les salariés exercent individuellement leurs droits de vote, leur poids dans la gouvernance est le même que celui des actionnaires individuels. Le deuxième niveau d'analyse, concerne l'efficacité de la participation en termes psychologiques. Les résultats de notre étude ont montré que l'une des conditions pour que l'AS ait des effets attitudinaux positifs, était que les salariés perçoivent que cet actionnariat leur permettait de bénéficier de droits à la participation. Il semble alors nécessaire de créer un lien entre les actionnaires salariés et le représentant qui porte leurs voix en Assemblée Générale. La mise en œuvre pratique de ce lien représente certainement la clé du développement d'un actionnariat salarié dont le pouvoir représente une composante fondamentale. Il semble important de réaliser une distinction entre les secteurs d'activités. Pour simplifier, nous pouvons dire que la création de ce « lien » serait relativement facile à mettre en œuvre dans les sociétés dans lesquelles la grande majorité des salariés sont reliés à un réseau informatique. C'est le cas par exemple des entreprises des secteurs de la banque et des assurances ou des télécommunications. Dans ce cas, diverses formules pourraient être utilisées pour mettre en relation directe les actionnaires salariés et leur ou leurs représentant(s). Nous pouvons imaginer par exemple la création d'un site Web qui permettrait au représentant d'informer les salariés actionnaires, de répondre à leurs questions, qui contiendrait une « boîte à idées » etc... L'idéal serait cependant, que les salariés puissent en quelque sorte voter directement auprès du représentant qui s'engagerait ensuite à exercer les votes dans le sens exprimé par la majorité des actionnaires salariés. A condition que les votants aient été mis en condition de pouvoir exprimer un avis informé, ce système serait

⁵⁶ Il s'agissait de l'Assemblée Générale de l'Association des Actionnaires Salariés de France Télécom qui a eu lieu le 18 octobre dernier au siège social de l'entreprise.

certainement un idéal, car il cumulerait l'efficacité en termes de gouvernance avec l'efficacité psychologique, les salariés ayant réellement l'impression d'avoir leur mot à dire et de peser sur la prise de décision. En revanche, pour des entreprises de l'industrie par exemple, dans lesquelles seule une minorité de salariés sont connectés au réseau, l'exercice des droits à la participation serait nettement plus difficile à mettre en œuvre car les coûts et les délais de communication seraient trop importants pour des décisions en Assemblée Générale qui doivent parfois être prises rapidement. Il y a certainement un besoin de réfléchir à des solutions qui permettraient de se rapprocher de cette double efficacité en terme de gouvernance et de perception de participation de la part des salariés.

2. Des Effets Attitudinaux Modérés par les Valeurs Culturelles.

A partir de la littérature en management interculturel et de notre étude exploratoire, nous avions postulé que des valeurs culturelles des salariés seraient de nature à modérer les réactions psychologiques de salariés vis-à-vis de l'AS. Certaines des hypothèses formulées n'ont malheureusement pas pu été testées, soit parce qu'elles se basaient sur des postulats qui ne se sont finalement pas réalisés, soit, dans le cas de l'hypothèse 43, pour le défaut d'invariance scalaire de l'échelle de PRAS, qui ne nous a pas permis de réaliser une comparaison des scores latents. Des hypothèses ont par contre été corroborées, ce qui confirme l'importance de la prise en compte des valeurs culturelles dans l'étude et la pratique de l'AS. Nous avons souligné précédemment le fait que les données collectées ne nous ont pas permis de réaliser des analyses au niveau national, ce qui aurait été le plus pertinent au niveau des implications managériales de nos résultats. Cependant, en nous basant sur la théorie de McCrae selon laquelle « la culture se constitue par l'agrégation des traits de personnalité des individus qui la constituent, et que les systèmes de valeurs et les institutions qui leurs sont associés, peuvent être vus comme des adaptations sociales à l'environnement psychologique représenté par la distribution des traits de personnalité. » (Hofstede & McCrae, 2004, p.76), nous nous sommes permis de suggérer des implications managériales de niveau écologique, à partir de résultats de niveau individuel.

Tableau 128 : Les Effets Modérateurs des Variables Culturelles, Récapitulatif des Tests des Hypothèses.

Hypothèse	Résultat du Test
Individualisme et Effets Attitudinaux de l'Actionnariat Salarié.	
H30 : Relation entre VAL et Satisfaction modérée par l'Individualisme H31 : PART supérieure si Individualisme Faible. H32 : Relation OWNQ2 – IMP modérée par l'Individualisme.	Test impossible Réfutée. Corroborée.
Distance Hiérarchique et Effets Attitudinaux de l'Actionnariat Salarié.	
H33 : IPS supérieur si Distance Hiérarchique élevée. H34 : PAR supérieure si Distance Hiérarchique élevée. H35 : Relation entre PAR et SAT modérée par la Distance Hiérarchique. H36 : Relation entre PAR et IMP modérée par la Distance Hiérarchique.	Corroborée. Corroborée. Test impossible Corroborée.
Aversion à l'Incertitude et Effets Attitudinaux de l'Actionnariat Salarié.	
H37 : Relation entre Aversion à l'Incertitude et PRAS modérée par la Culture Financière.	Réfutée.
Masculinité et Effets Attitudinaux de l'Actionnariat Salarié.	
H38 : Relation entre VAL et IMP supérieure si Masculinité élevée. H39 : Relation entre VAL et SAT supérieure si Masculinité élevée. H40 : Relation entre OWNQ et IMP supérieure si Masculinité élevée. H41 : Relation entre OWNQ et SAT supérieure si Masculinité élevée. H42 : PAR supérieur si Masculinité élevée. H43 : PRAS supérieure si Masculinité faible.	Test impossible. Test impossible. Corroborée. Test impossible. Corroborée. Test impossible (défaut d'invariance scalaire).

Individualisme et Effets Attitudinaux de l'Actionnariat Salarié.

A partir de la littérature et de notre étude qualitative, nous avions formulé trois hypothèses stipulant l'importance de l'individualisme dans la compréhension des effets attitudinaux de l'AS. La première hypothèse (H30), prévoyait un effet supérieur de la valeur financière de l'AS sur la satisfaction au travail. Nous avions estimé en effet, que les individualistes ressentiraient davantage un sentiment de justice lié à leur participation aux profits de l'entreprise. Malheureusement, les résultats de notre modèle global n'ont pas pu montrer d'effet significatif des variables liées à la valeur financière de l'AS sur la satisfaction au travail. Etant donné que le modèle avait été testé auprès d'une majorité de salariés de notre échantillon, nous avons considéré qu'il était représentatif de l'ensemble de nos données empiriques. Nous avons donc estimé que le test de l'hypothèse 30 n'était pas possible, car elle se basait sur un postulat qui a été réfuté. L'hypothèse 31, suggérait que les salariés individualistes percevraient de participer moins à la prise de décision par rapport aux salariés

faiblement individualistes. En effet, les premiers auraient tendance à se focaliser sur leur poids personnel (faible dans les grandes entreprises) plutôt que sur le poids global de l'ensemble des salariés. Cette hypothèse a été réfutée car nous n'avons pas pu mettre en évidence de différence significative dans la perception de participation perçue entre les deux groupes analysés. L'hypothèse 32 a par contre été validée par nos résultats : la quantité d'actions possédées par les salariés (OWNQ2) a un effet positif sur l'implication affective pour les salariés individualistes (0.17, p<0.001) mais n'a pas d'effet significatif sur les salariés à individualisme faible (0.05, n.s.). Ce résultat est fondamental, dans la mesure où il suggère que le levier de la quantité d'actions a une efficacité différenciée en termes d'implication affective entre salariés individualistes et non individualistes. Etant donné que cette relation est également modérée par la masculinité, et pour ne pas nous répéter, nous commenterons les implications de ce résultat dans la suite de ce travail.

Distance Hiérarchique et Effets Attitudinaux de l'Actionnariat Salarié.

Nous avons pu tester trois hypothèses concernant l'effet modérateur de la distance hiérarchique sur les effets attitudinaux de l'AS. L'hypothèse 35 qui postulait une relation entre la participation perçue et la satisfaction, n'a pas pu être testée car cette relation a été réfutée par notre modèle global d'équations structurelles. Les hypothèses 33, 34 et 36 ont été corroborées. La première prévoyait que les salariés à distance hiérarchique élevée auraient une moyenne latente supérieure que ceux à distance hiérarchique faible, en termes d'IPS. Nous avions en effet postulé que les premiers auraient des attentes inférieures en termes de pouvoir de décision. Ainsi, pour une situation donnée, ils tendraient à être plus « indulgents » que leurs homologues à distance hiérarchique faible, qui s'attendraient à davantage de droits pour considérer l'AS comme un élément de la politique de gestion des ressources humaines et comme un outil destiné à développer chez eux une culture entrepreneuriale. Le test de différence des moyennes latentes a corroboré notre hypothèse de recherche. Les salariés à distance hiérarchique élevée ont en effet une moyenne d'IPS supérieure de 0.172 (p<0.01). Nous avons vu précédemment que l'implication philosophique des salariés et de la direction, étaient des éléments clés des effets attitudinaux de l'AS. Ce résultat suggère que les entreprises qui ont mis en place l'AS pour développer le sentiment d'appartenance et/ou motiver leur personnel, se doivent de le communiquer de manière plus importante dans les pays à distance hiérarchique faible comme les pays germaniques ou d'Europe du Nord (Hofstede, 1983b, p.52). En effet, nous avons vu que l'IPS dépendait fortement de l'IPD sur

lequel les entreprises ont certainement des moyens d'action. Tous les leviers de la culture d'entreprise peuvent être mobilisés. Le rôle des dirigeants de l'entreprise tout d'abord, peut être fondamental, surtout lorsqu'ils ont une forte personnalité (Meier, 2004, p.29; S. C. Schneider & Barsoux, 2003, p.74). Mais nous pouvons imaginer également que l'existence d'une association d'actionnaires salariés dotée de moyens importants, qui peut communiquer, qui dispose d'un site Web de qualité etc... est certainement de nature à développer l'IPS. Les exemples d'entreprises comme Thalès ou Rhodia, montrent qu'il est même possible de développer des associations d'actionnaires salariés dans plusieurs pays. L'hypothèse 34 est conceptuellement proche de l'hypothèse 33. Elle postulait que les salariés à distance hiérarchique élevée auraient une perception supérieure des droits à la participation liés à l'AS, par rapport aux salariés à distance hiérarchique faible. L'idée est semblable à ce que nous avons vu précédemment : pour un niveau donné de droits à la participation, nous nous attendions à ce que les salariés à distance hiérarchique faible soient davantage déçus que les autres et qu'ils tendent donc à évaluer ces droits moins favorablement. Les résultats ont corroboré l'hypothèse. En effet, la moyenne latente de la variable PAR est supérieure de 0.138 (p<0.01) chez les salariés à distance hiérarchique élevée. Nous avions enfin émis l'hypothèse selon laquelle l'effet de la participation perçue sur l'implication affective serait supérieur pour les salariés à distance hiérarchique faible. En effet, la littérature en management interculturel suggère que dans les cultures à distance hiérarchique élevée, la participation à la décision est moins perçue comme désirable que dans les cultures à distance hiérarchique faible (Hofstede, 1983a, p.81; House et al., 1999). Les résultats de nos analyses ont corroboré ce principe dans le cas de l'AS. En effet, la participation perçue a un effet supérieur sur l'implication chez les salariés à distance hiérarchique faible (0.325 p<0.001) en comparaison des salariés à distance hiérarchique élevée (0.166 p<0.05). Il est cependant très important de remarquer que la relation est positive et significative dans les deux cas. Ceci confirme les résultats des études de Haire et ses collègues et de Schaupp, qui avaient montré que la participation était un pratique désirable de manière universelle mais à des degrés différents selon les cultures (Haire, Ghiselli, & Porter, 1966, p.21; Schaupp, 1978, p.115). Dans l'ensemble, ces résultats confirment le principe selon lequel, si les entreprises souhaitent développer l'implication affective à travers l'AS, il est impératif que des systèmes soient mis en place pour que les salariés actionnaires perçoivent qu'une forme de pouvoir est associée à l'actionnariat. L'apport de la validation de l'hypothèse 36, et de préciser le caractère universel du principe, au moins dans le cas de notre étude.

Aversion à l'Incertitude et Effets Attitudinaux de l'Actionnariat Salarié.

La seule hypothèse de recherche concernant l'aversion à l'incertitude, postulait que celle-ci déterminerait la propension des salariés à investir en actions de leur entreprise de manière différenciée selon leur culture financière. L'idée sous jacente était que des salariés à culture financière élevée seraient plus rationnels, c'est-à-dire qu'ils tendraient à diversifier leur investissement pour diminuer la variance des rendements attendus pour une même espérance moyenne (Markowitz, 1952, p.77), alors que les salariés à culture financière faible baseraient davantage leur décision d'investissement sur des heuristiques de la chose disponible (Tversky & Kahneman, 1974, p.1124). Ne disposant pas d'une mesure directe de la culture financière des salariés, nous avons utilisé un proxy consistant à distinguer les salariés travaillant dans le service financier de leur entreprise (groupe à culture financière élevée) des salariés travaillant dans d'autres services (culture financière faible). Les résultats de notre analyse ont réfuté l'hypothèse. En effet bien qu'en valeur absolue la relation négative entre aversion à l'incertitude et PRAS était plus importante chez les salariés à culture financière élevée, la différence n'était pas statistiquement significative. Nos résultats suggèrent donc une rationalité générale des salariés, qui ont une tendance inférieure à investir en actions de leur entreprise lorsqu'ils sont averses à l'incertitude. Ils montrent également que les salariés considèrent généralement l'AS comme un investissement risqué contrairement à ce que nous avions suggéré lors de notre étude qualitative. En effet, la plupart des salariés interrogés nous avaient confié qu'ils considéraient les actions de leur entreprise comme un investissement moins risqué par rapport aux titres d'autres entreprises qu'ils ne connaissaient pas. Ils avaient en effet confiance en leur entreprise, et évoquaient souvent les cas médiatiques de Enron, Eurotunnel ou Vivendi Universal pour évoquer le risque important des investissements en d'autres titres. Les résultats de notre étude quantitative ont finalement réfuté ce raisonnement. Ceci nous conduit à aborder le débat sur le niveau de risque que doit comporter une offre d'AS. Au regard de nos résultats, il semblerait que si l'objectif principal de l'entreprise est de maximiser l'investissement des salariés en actions de l'entreprise (pour des raisons financières ou de constitution d'un noyau dur d'actionnaires), il est alors important de prévoir une offre sans risque de type « offre à effet de levier » pour les salariés à aversion à l'incertitude forte. De même, ce type d'offre serait à favoriser dans les filiales situées dans des pays à aversion à l'incertitude forte, comme ceux d'Amérique Latine (Hofstede, 2001, p.151). Il sera intéressant dans des recherches futures, d'analyser plus en détail la perception du risque liée à l'AS de la part des salariés et les effets attitudinaux engendrés.

Masculinité et Effets Attitudinaux de l'Actionnariat Salarié.

Parmi les six hypothèses qui postulaient un rôle modérateur de la masculinité sur les effets attitudinaux de l'AS, quatre n'ont pas pu être testées. Les hypothèses 38, 39 et 41, se basaient en effet sur des postulats qui n'ont pas été vérifiés dans les résultats de notre modèle global. En ce qui concerne l'hypothèse 43, le modèle de mesure de la variable PRAS a fait preuve d'une non invariance scalaire entre les groupes à masculinité faible et élevée, ce qui fait que les scores latents respectifs n'étaient pas comparables. Les deux hypothèses testées ont toutes deux été corroborées. Tout d'abord, les résultats de nos analyses on montré que l'effet de la quantité d'actions détenues (variable subjective) sur l'implication, n'est pas significatif chez les salariés à masculinité faible (0.124, n.s.) et positif et significatif chez les salariés à masculinité élevée (0.12, p<0.01). Ce résultat apporte un élément de contingence au cercle vertueux évoqué précédemment. Nous avions suggéré en effet, qu'à partir d'un certain seuil d'actions possédées, les salariés prendraient conscience d'être actionnaires. A partir de ce moment, ils se rendraient compte du risque financier encouru ainsi que des gains probables. Ils commenceraient donc à « considérer les problèmes de l'entreprise comme étant les leurs »⁵⁷, s'intéresseraient davantage à l'information concernant leur entreprise et aux possibilités de participer à la prise de décision liées à leur statut d'actionnaire. Les résultats de nos analyses montrent qu'en fait ce raisonnement n'est valable que pour les salariés à masculinité élevée. Nous avions vu dans notre étude qualitative, que les salariés à masculinité faible avaient en général une attitude négative ou se désintéressaient de tout ce qui concerne le « monde de l'argent et de la bourse ». Nos résultats confirment cette idée. Nous avons vu précédemment, que la quantité d'actions possédées par les salariés (OWNQ2) avait un effet positif sur l'implication affective pour les salariés individualistes mais pas pour les salariés à individualisme faible (0.05, n.s.). Les valeurs masculine et individualistes, qui ne sont pas corrélées dans notre échantillon (r= 0.008, n.s.), semblent donc être nécessaires pour que la quantité d'actions possédées soit un facteur de succès de l'AS en termes d'implication affective. Si l'on transpose ce résultat du niveau individuel au niveau écologique, il s'agit certainement d'un élément important que les entreprises pourraient utiliser pour une gestion ciblée de leurs plans d'AS. Si leur objectif premier est de développer l'implication au travers de l'AS, il est fondamental, dans les pays à masculinité élevée (comme l'Autriche, l'Italie ou le Japon selon Hofstede (1983b, p.53)) et à individualisme élevé (comme les Etats-Unis, le

_

⁵⁷ Rappelons qu'il s'agit de l'un des items de l'échelle d'Implication Affective de Meyer et al. (1993, p.544).

PARTIE II : INSTRUMENTS DE MESURE ET TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

CHAPITRE 4: TESTS DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Canada ou l'Australie, (Hofstede, 1983b, p.53)), de faire en sorte que l'actionnariat individuel soit important. Pour cela, nous avons vu précédemment que l'un des leviers sur lequel l'entreprise peut agir est son implication philosophique qui est un déterminant important de la tendance des salariés à préférer investir en actions de leur entreprise. Il est également possible de limiter, lorsque la loi l'autorise, les incitations de type abondement et décote, aux seules actions de l'entreprise. Au contraire, dans les pays à masculinité faible (comme les pays Scandinaves) ou plutôt collectivistes (les pays d'Amérique du Sud par exemple), nos résultats suggèrent que si l'AS a des effets positifs sur l'implication, la quantité d'actions possédée n'en est pas un déterminant. Cette dernière considération montre qu'il serait intéressant dans de recherches futures, de voir de manière plus détaillée si les effets attitudinaux de l'AS que nous avons pu montrer pour les salariés du groupe Crédit Agricole – LCL, sont fondamentalement universels ou culturellement contingents.

La dernière hypothèse de recherche testée, postulait que les salariés à masculinité élevée, dans une situation donnée, auraient davantage conscience des droits à participer à la prise de décision par rapport aux salariés à masculinité faible (hypothèse 43). Les résultats des analyses réalisées ont corroboré l'hypothèse. Ils ont montré en effet, que la moyenne latente de la participation perçue à la décision, était significativement supérieure chez les salariés à masculinité élevée (+ 0.293, p<0.001). Nous aurions alors tendance à conseiller aux entreprises d'améliorer la qualité de l'information pour que même les salariés à masculinité faible prennent conscience des droits à la participation liée à l'AS. Cependant, notre modèle d'équations structurelles global, a montré qu'il n'y avait pas de relation significative entre INF et PAR, cette dernière n'étant déterminée que par l'IPHILO. Ceci tend à suggérer que la perception de participation n'émerge que si l'entreprise a transmis cette conscience aux salariés et qu'une information de qualité ne suffit pas.

CONCLUSION GENERALE

Les Objectif de la Thèse

Cette recherche avait comme objectifs d'explorer le contexte de l'actionnariat salarié dans les grands groupes multinationaux français, de comprendre si les mécanismes expliquant ses effets attitudinaux, tels qu'ils ressortent de la littérature empirique, étaient transposables à ce contexte, et enfin de voir si les valeurs culturelles pouvaient modérer les réactions émotionnelles des salariés vis-à-vis de cette pratique de management.

La Démarche de Recherche Suivie.

Pour répondre à ces objectifs, nous nous sommes basé tout d'abord sur la littérature relative à la pratique de l'actionnariat salarié et à l'importance de la culture dans les réactions attitudinales aux pratiques de management.

Nous avons ainsi proposé une définition du concept d'actionnariat salarié et vérifié la pertinence d'une comparaison internationale.

Le construit de l'AS a été défini à travers (1) la propriété d'actions, (2) une valeur financière et (3) des droits à l'information et à la prise de décision. En ce qui concerne les pratiques de l'AS au niveau international, nous avons pu constater un certain nombre de similitudes qui les rendent, à notre sens, comparables.

La revue de la littérature économique et financière nous a montré qu'il était nécessaire d'approfondir la compréhension des processus par lesquels l'AS pouvait agir sur la performance des entreprises. Elle nous a également permis de suggérer que l'une des principales explications résidait dans un changement des attitudes des salariés vis-à-vis de leur travail et de leur entreprise.

Ce constat nous a conduit à nous pencher sur la littérature psychosociologique qui s'intéresse justement aux effets attitudinaux et comportementaux de l'AS. Nous avons alors constaté qu'il s'agissait d'un ensemble de travaux essentiellement empiriques dont les fondements conceptuels n'étaient pas toujours clairement identifiés. Nous avons donc intégré divers corpus théoriques afin de proposer des explications conceptuelles aux effets de chaque élément du construit de l'AS sur les trois attitudes les plus étudiées dans la littérature, c'est-à-dire l'implication organisationnelle affective, la motivation au travail et la satisfaction au travail.

Nous avons enfin proposé un modèle théorique explicatif des effets attitudinaux de l'AS. Nous avons terminé le Chapitre premier en mobilisant la littérature en management interculturel, qui suggère que les valeurs culturelles des individus agissent sur leurs réactions affectives vis-à-vis des pratiques de management. Nous avons ainsi émis des propositions théoriques d'effets modérateurs de l'individualisme, de l'aversion à l'incertitude, de la masculinité et de la distance hiérarchique sur certains éléments du modèle théorique des effets de l'AS.

Dans un deuxième Chapitre, nous avons présenté les résultats d'une étude qualitative basée sur des données collectées par entretiens semi directifs. Les individus interrogés avaient des profils différents, avec des responsables actionnariat salarié de groupes du CAC 40, des responsables syndicaux, des consultants spécialisés, des présidents d'associations d'actionnaires salariés et d'autres institutions qui militent pour le développement de cette pratique et enfin des salariés actionnaires de grands groupes, pour un total de 32 personnes. Les données collectées ont été analysées à travers une analyse de contenu thématique.

Ce travail nous a permis de nous imprégner de la pratique de l'AS dans le contexte de la grande multinationale. Plus particulièrement, il nous a conduit à préciser certaines propositions théoriques et à générer de nouvelles hypothèses de recherche. Il a été enfin une base importante de l'élaboration des instruments de mesure de la partie quantitative de notre étude. Celle-ci a été présentée dans la deuxième partie de ce travail.

Dans le troisième Chapitre, nous avons illustré le processus de construction et de validation du questionnaire de recherche. L'objectif de départ était de collecter des données auprès de salariés français, italiens, espagnols, américains et britanniques. Pour des raisons de spécificité du contexte de notre étude et de son caractère interculturel, nous avons décidé de développer la plupart des instruments de mesure utilisés. Afin d'améliorer nos chances d'obtenir des échelles aux caractéristiques psychométriques équivalentes entre les différentes nationalités étudiées, nous avons intégré la littérature sur le développement des échelles de mesure et les principes spécifiques des recherches interculturelles. Ceci nous a conduit à proposer une méthode de construction et de validation d'échelles de mesure spécifique aux recherches interculturelles. L'idée est de générer et sélectionner des items qui soient de bons indicateurs des construits à mesurer pour les divers groupes culturels étudié.

Le fait de développer un nombre important d'échelles, nous a posé le problème d'une taille de questionnaire trop importante. Nous avons donc réalisé deux collectes de questionnaires par voie électronique. La première avait comme objectif d'épurer les mesures des variables

culturelles. Le questionnaire a été administré auprès d'échantillons de convenance de ressortissants français, italiens, espagnols, américains et britanniques.

Un deuxième questionnaire était composé des autres variables de notre étude auxquelles nous avons ajouté les échelles épurées des variables culturelles. Malgré les difficultés importantes liées à la diffusion de questionnaires de recherche auprès de salariés de grands groupes, nous avons réussi à collecter environ 1500 questionnaires exploitables pour le deuxième questionnaire. Malheureusement, nous n'avons pas pu obtenir des échantillons suffisamment importants pour les nationalités que nous souhaitions étudier, et avons été contraint de limiter nos analyses au niveau individuel.

En ce qui concerne les analyses statistiques des données, nous avons réalisé des analyses factorielles exploratoires et calculé des coefficients Alpha de Cronbach pour la validation des échelles de mesure, mais la majeure partie du travail s'est basée sur des modèles d'équations structurelles. Des analyses factorielles confirmatoires multigroupes ont été utilisées pour tester l'invariance des modèles de mesure des échelles utilisées.

Dans le Chapitre 3, ceci nous a permis d'épurer nos mesures des items qui avaient un fonctionnement différent entre les groupes de salariés français, italiens et mexicains, qui représentaient la majorité de notre échantillon.

Dans le Chapitre 4, ces analyses nous ont permis de nous assurer que les comparaisons intergroupes réalisées n'étaient pas biaisées par des caractéristiques psychométriques différentes des instruments de mesure. Enfin, pour les analyses substantielles, nous avons utilisé trois variantes des modèles d'équations structurelles.

La première a consisté à estimer un modèle structurel global descriptif des processus par lesquels les différents éléments du construit de l'AS agissent sur un certain nombre d'attitudes au travail et vis-à-vis de l'organisation. La deuxième concerne les tests d'invariance de moyennes latentes qui nous ont permis de tester des effets modérateurs dans le cadre d'hypothèses de type I. Enfin, nous avons réalisé des analyses d'invariance intergroupes de coefficients structurels pour tester les effets modérateurs liés aux hypothèses de type II.

Les Principaux Résultats de l'Etude.

Notre recherche montre tout d'abord que l'AS peut avoir des effets positifs sur des variables telles que l'implication affective, la satisfaction au travail, la motivation au travail et la fidélisation du personnel, même dans le contexte des grands groupes multinationaux. Les

effets attitudinaux constituent bien l'une des explications des relations observées dans la littérature économique et financière, entre AS et performance des organisations.

Notre travail apporte également des éléments de compréhension des processus par lesquels l'AS induit des réactions affectives positives chez les salariés. Il confirme notamment le rôle fondamental de l'implication philosophique des dirigeants vis-à-vis de l'AS, de l'information et des droits à la prise de décision.

Cependant, il suggère deux éléments nouveaux qui vont au-delà de la littérature existante. Le premier concerne le concept d'implication philosophique des salariés vis-à-vis de l'AS, et montre qu'il est aussi important dans les effets attitudinaux de l'AS que l'Implication Philosophique des Dirigeants.

Le deuxième fait référence à ce que nous avons appelé le « cercle vertueux de la conscience d'être actionnaire » et de sa relation avec la quantité d'actions détenues. Ce principe est tout à fait nouveau car la littérature empirique conclut généralement que l'actionnariat individuel n'a aucun effet sur les attitudes des salariés (Kruse & Blasi, 1997, p.143; Pendleton, 2001, p.155). En outre, nos résultats relativisent l'importance des paramètres financiers dans les effets attitudinaux de l'AS. En effet, selon les résultats obtenus, l'évolution perçue du cours de bourse n'a d'effet direct que sur l'intention des salariés de quitter l'entreprise, et sur leur préférence pour l'AS, et la valeur globale des actions possédées n'a d'impact que sur cette dernière. La variance de la motivation, de la satisfaction et de l'implication affective, n'est en revanche expliquée que par des variables d'ordre instrumental. Ceci réfute les croyances d'un nombre important de professionnels de l'AS, qui pensent que les paramètres financiers sont prépondérants.

Enfin, les résultats de notre étude ont illustré l'importance des valeurs des salariés dans leurs réactions émotionnelles à l'AS. Les hypothèses d'effets modérateurs de l'individualisme et de la masculinité sur l'importance de la quantité d'actions détenues par les salariés en termes d'implication affective, ont été corroborées. Nous avons pu également confirmer l'importance de la distance hiérarchique dans la perception et les effets attitudinaux des pratiques participatives. En ce qui concerne l'aversion à l'incertitude, les résultats de nos analyses ont montré qu'elle affectait de manière négative la propension des salariés à investir en actions de leur entreprise, quel que soit leur niveau de culture financière. Les salariés de notre échantillon, considéraient donc l'AS comme un investissement risqué.

Les Apports de la Thèse.

Les apports de ce travail de recherche sont de trois ordres. Nos résultats apportent tout d'abord des éléments théoriques à la littérature sur l'actionnariat salarié.

Nous avons également mobilisé des procédures méthodologiques novatrices dans la recherche en gestion des ressources humaines. Enfin, ce travail conduit à un certain nombre de préconisations pour la gestion des pratiques d'actionnariat salarié dans les grands groupes multinationaux français.

Les Apports Théoriques.

Notre travail de recherche participe de différentes manières au développement des connaissances dans le domaine de l'actionnariat salarié.

Nous avons vu dans le Chapitre 1, qu'une littérature économique et financière a étudié depuis longtemps la relation entre AS et performance des entreprises. Cependant, elle souffre d'un certain manque d'explications concernant les raisons des relations observées, et des interrogations sur sens de la causalité en représentent souvent une limite.

Notre étude qualitative étudie de manière systématique les déterminants de la relation entre AS et performance, et à proposé une hypothèse de relation circulaire entre les deux.

Nous avons également mobilisé un ensemble de théories explicatives des processus par lesquels l'AS peut agir sur la satisfaction, la motivation et l'implication affective des salariés. Ceci représente certainement un apport important car la littérature psychosociologique de l'AS manquait jusqu'ici de bases théoriques.

Ce travail est également l'un des rares travaux à adopter une démarche qualitative. Nous pensons que notre deuxième Chapitre permet au lecteur de visualiser de manière détaillée le monde de l'actionnariat salarié en France. L'approche multi-acteurs, permet également de confronter plusieurs points de vue, ce qui offre une image assez complète de ce qu'est l'AS dans la réalité des grands groupes français.

Un autre apport important de notre étude, concerne le développement et la validation d'un ensemble d'échelles de mesure en versions française, italienne, britannique, américaine et espagnole. Nos mesures des dimensions culturelles tout d'abord, pourront être utiles pour de futures recherches interculturelles. Outre la disponibilité en plusieurs langues, ces échelles sont suffisamment courtes pour être utilisées aisément en complément d'autres instruments au

sein d'un même questionnaire. Leur invariance interculturelle a été également établie pour différents groupes.

Cependant, l'apport théorique lié aux mesures qui concernent l'actionnariat salarié est certainement le plus important. Rappelons que nous avons développé des échelles de l'Implication Philosophique des Dirigeants et de l'Implication Philosophique des Salariés, de la participation perçue, de la qualité perçue de l'information, et de la propension à investir en actions de l'entreprise.

La distinction entre implication philosophique des dirigeants et des salariés, avait été simplement suggérée dans la littérature sur l'AS mais n'avaient pas été étudiée directement à notre connaissance. Etant donné que les résultats des études empiriques montrent de manière continue l'importance de la manière dont les acteurs de l'entreprise conçoivent l'AS, nous espérons que notre travail induira de nouvelles recherches sur la manière dont les salariés et non plus seulement les dirigeants, appréhendent l'AS. Notre échelle de mesure de la participation perçue, est à notre connaissance, la seule qui soit conçue pour le contexte spécifique des multinationales. Elle représente donc un outil supplémentaire qui sera utile pour des recherches futures réalisées auprès de salariés d'entreprises de grande taille. Il en va de même pour notre mesure de la qualité perçue de l'information concernant l'AS. Il s'agit à notre connaissance, de la première mesure qui concerne la forme et non le fonds de l'information. Elle nous a été suggérée par les entretiens réalisés auprès d'actionnaires salariés qui se plaignaient souvent de recevoir des informations inadaptées, et qui nous ont fait part du désintérêt qu'ils y manifestaient.

Enfin, les déterminants des choix des salariés pour un investissement en actions de leur entreprise, constituent une information précieuse pour les entreprises (Aubert & Caramelli, 2006, p.2; Benartzi, 2001, p.1747; Degeorge, Jenter, Moel, & Tufano, 2004, p.199). A notre connaissance, l'instrument de mesure proposé dans ce travail est unique dans la littérature sur l'actionnariat salarié, exception faite de l'échelle proposée par Kuvaas en 2003 mais qui n'est constituée que de deux items.

Au niveau des résultats substantiels, notre travail confirme que l'AS peut avoir des effets attitudinaux positifs même dans le contexte des grands groupes multinationaux. Il montre dans l'ensemble, que les concepts et les principes développés auprès d'entreprises de petites tailles, dans des pays Anglo-Saxons, et dans le cadre de plans ESOP, sont globalement transposables au cas des grands groupes français. Plus précisément, les résultats de notre étude confirment l'importance de mettre en place l'AS dans le but d'impliquer les salariés dans le processus de prise de décision, et dans le cadre d'une culture générale plus

participative. Cependant, à la différence des résultats d'autres travaux empiriques, et des croyances des acteurs, le paramètre financier ne semble pas être prédominant.

Enfin, notre étude est l'une des rares à corroborer le modèle intrinsèque de Klein (1987), en soulignant l'importance de l'actionnariat individuel, et en montrant des différences d'attitudes entre salariés actionnaires et salariés non-actionnaires au sein de la même entreprise.

A notre connaissance, la seule étude à avoir évoqué l'impact de dimensions culturelles sur l'AS, est celle de Schuler et Rogovsky (1998). Cependant, les auteurs ont étudié la tendance à mettre en place cette pratique selon la culture de différents pays. Notre travail est l'un des rares à avoir étudié l'effet modérateur de dimensions culturelles sur les effets attitudinaux de l'AS au niveau individuel.

Enfin, dans un cadre plus global, notre travail comprend une revue des principes et méthodes des recherches quantitatives interculturelles. Avec le développement croissant de ce type d'études, il représente certainement une synthèse intéressante pour ceux qui souhaitent réaliser une recherche internationale pour la première fois, ou qui voudraient s'initier aux pratiques les plus rigoureuses. Ceci nous conduit à aborder les apports méthodologiques.

Les Apports Méthodologiques.

Le premier apport méthodologique de ce travail, concerne la proposition d'une méthode permettant de maximiser les chances de développer des mesures qui fonctionnent de manière équivalente entre les groupes étudiés. Nous avons pour cela intégré la littérature sur la création et la validation de mesures psychologiques, et les préceptes de la recherche interculturelle. La méthode semble avoir une certaine efficacité car l'ensemble des mesures développées dans notre étude, ont fait preuve au minimum d'invariances configurale et métrique, et certaines étaient même parfaitement invariantes entre plusieurs groupes de salariés de nationalités différentes. Cette méthode pourra être utile à ceux qui souhaitent réaliser des recherches interculturelles rigoureuses car elle intègre la littérature psychométrique classique et les préceptes de la recherche interculturelle.

Le deuxième apport méthodologique majeur, concerne justement les techniques statistiques utilisées. Depuis au moins trois décennies maintenant, divers auteurs regrettent que l'on continue à comparer des groupes d'individus sans s'assurer que les instruments utilisés aient les mêmes caractéristiques psychométriques (Meade & Lautenschlager, 2004, p.60; J. Miller, Slomczynski, & Schoenberg, 1981, p.178; Myers, Calantone, Page Jr., & Taylor, 2000, p.108). La conséquence est qu'il est difficile d'établir dans quelle mesure les différences

observées sont réelles ou le simple reflet d'artéfacts de mesure. Dans les Chapitres 3 et 4 de ce travail, nous avons pris un soin particulier à la présentation des différents niveaux d'invariance des instruments de mesure, de leurs interprétations pratiques, et de la manière de réaliser les tests d'équivalence par l'analyse factorielle confirmatoire multigroupes sous AMOS 4. Dans le Chapitre 4, nous avons présenté deux autres types de modélisations par équations structurelles multigroupes. La première concerne les comparaisons intergroupes de moyennes latentes. Cette technique est très peu utilisée car sa mise en œuvre était particulièrement complexe avec les premières versions des logiciels d'équations structurelles (B. M. Byrne, 2001, p.226). Nous avons vu que ce type d'analyse, permet en recherche interculturelle, de tester des hypothèses de type I, d'une manière plus rigoureuse que des analyses plus classiques comme les tests t ou les analyses de variance (Van de Vijver & Leung, 1997, p.113).

La deuxième technique se réfère aux tests d'invariance intergroupes d'une structure causale. Ceux-ci permettent tout d'abord de tester des hypothèses de type II, c'est-à-dire l'effet modérateur d'une variable culturelle sur une relation structurelle donnée. Ils permettent également de valider de manière rigoureuse un modèle d'équations structurelles sur un échantillon indépendant. En nous inspirant largement de l'ouvrage de Byrne de 2001, nous avons illustré de manière précise la mise en oeuvre de ces techniques avec le logiciel AMOS 4, ce qui représente l'une des seules références de ce type en langue française.

Les Apports Managériaux de l'Etude.

Lors de notre étude qualitative, nous avons vu que les responsables de grands groupes français se posaient de nombreuses questions sur la conception et la mise en place de leur actionnariat salarié, et avaient des croyances parfois très différentes sur les attentes et les réactions des salariés face à l'actionnariat. De plus, l'importance de la culture a émergé de ces discours, mais les professionnels avaient manifestement besoin d'outils et de modèles de référence leur permettant de l'intégrer dans leurs réflexions et leurs pratiques.

Les résultats de notre étude apportent un certain nombre de réponses à ces interrogations ou du moins des pistes de réflexion.

Tout d'abord, nous avons vu que de nombreux professionnels ne croient pas aux vertus attitudinales de l'AS, surtout dans le contexte des grands groupes. Compte tenu des tendances actuelles du marché du travail français, avec un départ massif de salariés à la retraite prévu pour les prochaines années et une fuite de cerveaux à l'étranger, le développement de

l'implication et de la fidélisation des salariés, deviendra une problématique de plus en plus stratégique. Didier Lombard, PDG de France Télécom, disait récemment⁵⁸, qu'il s'attendait à une pénurie de main d'œuvre qualifiée pour les prochaines années, et qu'il avait donc décidé de former le personnel actuel aux métiers de demain, plutôt que réaliser un plan social. Il craint en effet de ne pas trouver de salariés qualifiés sur le marché du travail au moment d'en avoir besoin.

Dans ce contexte, nos résultats montrent que l'AS peut représenter un outil important pour fidéliser et fédérer les salariés autour des objectifs de l'entreprise.

De plus, l'illustration de ses vertus fiscales et financières permet également de séduire les professionnels les plus pragmatiques et courtermistes. Il faut en effet être réaliste, et avoir conscience du fait que dans les entreprises cotées en bourse et surtout celles faisant partie de l'indice CAC 40, les paramètres financiers de court terme priment souvent sur les bienfaits jugés trop virtuels de certaines pratiques dont les résultats se mesurent difficilement et apparaissent sur le long terme. En d'autres termes, les résultats de notre travail apportent un certain nombre d'arguments qui font de l'AS un outil privilégié de l'implication et de la fidélisation des salariés.

En allant encore plus loin dans le cynisme, nous pouvons évoquer le travail de Joule et Beauvois sur la manipulation (Joule & Beauvois, 2002). Les auteurs suggèrent en effet que le fait de proposer à des salariés de participer au processus de prise de décision de l'entreprise, permet de leur faire accepter des décisions auxquelles ils se seraient opposés autrement (Joule & Beauvois, 2002, pp.236-237).

Pour les entreprises qui considèrent l'AS dans une optique exclusivement fiscale et financière ou « cynique », les apports de notre travail s'arrêtent ici. En revanche, pour ceux qui seraient convaincus de l'importance de la mise en place de l'AS dans une optique d'implication et de fidélisation de leurs salariés, les résultats de notre étude apportent des éléments pouvant les assister dans la conception de l'offre.

Au niveau global, nous avons vu qu'il est important que les salariés comprennent bien quel est le but poursuivi par l'entreprise à travers son offre d'AS. Cette prise de conscience doit certainement passer par l'implication du PDG et être relayée au travers des divers supports d'information. Il serait certainement intéressant de réaliser une recherche orientée marketing afin d'étudier la manière dont le message peut être transmis efficacement aux salariés.

-

⁵⁸ Lors de l'Assemblée Générale de l'Association des Actionnaires Salariés de France Télécom, le 18 octobre 2006.

Au-delà de la communication, l'efficacité de la démarche doit passer par des éléments concrets. Le salarié doit sentir que son actionnariat lui permet non seulement de participer aux profits (et aux pertes) de l'entreprise, mais également, d'une manière ou d'une autre, au processus de prise de décision. Nous avons vu en effet, que la perception de participation avait des effets positifs sur l'implication affective pour l'ensemble des salariés, quel que soit leur niveau de distance hiérarchique. Il s'agit certainement du point qui mérite le plus une réflexion de fond pour aboutir à la conception d'outils permettant d'intégrer l'exigence de participation directe pour une efficacité « psychologique » maximale, et l'exigence de participation représentative pour une efficacité en termes de gouvernance d'entreprise.

Il est difficile de proposer des préconisations universelles à cet égard, car la mise en place de telles procédures nous semble être étroitement liée aux spécificités de chaque entreprise en termes de culture organisationnelle, d'organisation, de secteur d'activité, de types de publics etc...

En ce qui concerne les détails de l'offre, les résultats de notre étude concernent principalement le niveau de l'actionnariat individuel et le niveau de risque.

L'un des responsables de l'actionnariat salarié intérrogé, nous avait dit qu'il estimait qu'il suffisait que les salariés détiennent une seule action pour que la pratique soit efficace, car cela leur permettait de recevoir la même information que les autres actionnaires. Les résultats de notre étude suggèrent au contraire que la « conscience » d'être actionnaire, passe par la possession d'un nombre élevé d'actions représentant une valeur financière importante, du moins pour les salariés individualistes et à valeurs masculines. Il semble donc important dans l'ensemble, d'inciter les salariés à préférer investir en actions de leur entreprise. Ceci peut par exemple être réalisé en octroyant une décote et un abondement supérieurs pour les actions de l'entreprise. Cependant, notre étude montre également que l'implication philosophique est un déterminant de la tendance des salariés à préférer les titres de leur société. Nous revenons donc à l'importance fondamentale de la manière dont l'AS est conçu par les dirigeants et perçu par les salariés.

En ce qui concerne le niveau de risque, nous avons vu qu'indépendamment de leur culture financière, les salariés les plus averses à l'incertitude tendaient à diversifier leur investissement. Le fait d'octroyer des abondements et des décotes différentiées, pourrait également permettre de limiter le sentiment de risque chez les salariés et de les inciter à opter pour les actions de leur entreprise.

Les Limites de ce Travail.

L'ensemble des résultats de notre étude, ainsi que leurs apports théoriques et managériaux, doivent être appréhendés et interprétés en ayant à l'esprit différentes limites d'ordre théorique et méthodologique.

Les Limites Théoriques.

L'une des limites importantes de ce travail concerne certainement par son approche attitudinale. Bien que des résultats empiriques montrent que les comportements sont déterminés par les valeurs et les attitudes (p.ex. Homer & Kahle, 1988, p.645), les individus agissent également en fonction des normes de leur groupe et de leur société.

Une deuxième limite de cette recherche concerne son unité d'analyse. Que ce soit pour les développements consacrés à la perception de l'actionnariat salarié, ou à la conceptualisation des valeurs culturelles, nous avons privilégié l'analyse psychologique au détriment des déterminants sociologiques. Ainsi, aucun phénomène de groupe n'a été abordé. En effet, comme le soulignent Boltanski et Thévenot (1991, p.40), « L'opposition entre les explications par le collectif et les explications par l'individuel (...), paraît si radicale que le choix méthodologique fondamental de la part du chercheur se définit aujourd'hui le plus souvent selon cette alternative. » Il nous fallait donc choisir d'adopter l'une des deux approches, ce qui nous a privé de la « lentille » de la sociologie.

Pour le cas spécifique de l'analyse culturelle, notre positionnement au niveau individuel représente à notre sens, une limite particulièrement importante. Nous avons discuté précédemment de la dichotomie entre l'approche psychologique et l'approche écologique dans l'étude de la culture. Malgré les avantages de la première, nous pensons que la seconde est fondamentale pour la compréhension des processus culturels. Prenons l'exemple d'un item de type « les enfants devraient vivre avec les parents le plus longtemps possible ». Si des individus tendent à être d'accord avec un tel énoncé, on en déduira qu'ils sont collectivistes, et si la moyenne des répondants d'un groupe donné est élevée, on dira qu'il s'agit d'un groupe à culture collectiviste. A priori, un tel raisonnement n'est pas dénué de sens. Cependant, il néglige totalement les raisons pour lesquelles les individus pensent qu'il est important que les enfants vivent avec les parents, alors que c'est peut-être cette raison qui représente le fondement de la caractéristique culturelle. Ainsi, on conclura de manière erronée que des individus ayant exprimé leur accord vis-à-vis que cet item, ont la même caractéristique

culturelle. Enfin, nous avions évoqué précédemment le fait que l'analyse au niveau individuel est moins pertinente en termes d'apports managériaux par rapport à l'analyse écologique.

Les Limites Méthodologiques.

Outre les nombreuses limites inhérentes à la recherche en sciences sociales, nous pouvons préciser certaines limites spécifiques à notre étude.

Nous pouvons évoquer tout d'abord le cas des mesures des valeurs culturelles. Nous avons vu que la culture était généralement conceptualisée dans la littérature psychologique, comme un ensemble composé de valeurs, d'attitudes, de normes et de comportements. Dans notre travail, ces quatre composantes n'ont pas été prises en compte de manière systématique, et nous avons privilégié les valeurs. En développant, pour chaque variable culturelle, des items représentant les quatre composantes, nous aurions certainement obtenu des mesures plus valides. Ceci nous aurait cependant contraint à alourdir la taille du questionnaire utilisé.

Nous avons vu également que certaines facettes des dimensions culturelles mesurées, n'ont pas pu être conservées pour des raisons psychométriques. Ainsi, par exemple, la facette « matérialisme » de la masculinité n'a pas été retenue car sa cohérence interne avait été jugée insuffisante. Ceci a constitué une importante limite ayant affecté toutes nos analyses concernant la variable masculinité, qui s'est vue privée de l'une de ses principales facettes.

D'autres limites méthodologiques concernent notre Chapitre 4. Tout d'abord, l'échantillon de répondants collecté est loin d'être représentatif de la population étudiée. En outre, pour réaliser les comparaisons intergroupes prévues, notre échantillon aurait dû être de taille supérieure, mais surtout structuré de manière plus équilibrée. Nous avons vu par exemple, que les salariés du groupe Crédit Agricole – LCL, les hommes et les ressortissants français étaient largement surreprésentés. Ceci porte fortement atteinte à la généralisation de nos résultats à l'ensemble des salariés de grands groupes français.

Une autre limite concerne notre modèle global d'équations structurelles. Il est en effet généralement conseillé de tester plusieurs modèles différents et de retenir celui qui s'ajuste le mieux aux données (J. F. Hair Jr. et al., 2006, p.757). Dans notre étude, nous n'avons testé qu'un seul modèle et l'avons retenu car son ajustement nous a semblé acceptable.

Enfin, il aurait été important de tester un certain nombre d'effets médiateurs pour pouvoir établir avec davantage de rigueur les déterminants des effets attitudinaux de l'actionnariat salarié.

Voies de Recherche Futures.

Il ne nous a pas été possible, dans cette thèse, d'exploiter l'intégralité des données collectées. Leur utilisation représentera donc certainement le premier prolongement de ce travail de recherche. L'une des problématiques les plus importantes que nous n'avons pas pu aborder ici, concerne la distinction entre actionnariat direct et actionnariat indirect à travers les parts de fonds communs de placement d'AS. Il sera intéressant de comparer les similitudes et les différences entre ces deux systèmes en ce qui concerne les mécanismes que nous avons discuté tout au long de ce travail.

D'autres éléments de contingence devront également être étudiés. Nous pensons notamment à l'ancienneté des salariés dans l'entreprise et dans l'actionnariat salarié.

En ce qui concerne la conception de nouvelles études, nous avons déjà commencé à discuter d'un projet d'envergure avec plusieurs entreprises multinationales. Ce nouveau travail sera réalisé dans le cadre du collectif EORN – Employee Ownership Research Network, crée en juin dernier, et qui regroupe à ce jour sept chercheurs internationaux spécialisés dans l'étude sur l'AS avec des approches complémentaires : Stratégie, Finance, Gestion des Ressources Humaines, Economie et Management Interculturel.

En ce qui nous concerne, nous proposerons d'approfondir deux thèmes principaux. Le premier aura une orientation « corporate governance » et cherchera à comprendre dans quelle mesure les actionnaires et les dirigeants des grands groupes français sont prêts à accorder un pouvoir de décision aux actionnaires salariés. Nous pensons en effet que sans cette volonté, il y a de fortes chances pour que l'AS reste essentiellement un outil d'épargne.

Le deuxième point fait écho au premier : il s'agira de comprendre dans quelle mesure les salariés sont eux-mêmes prêts à s'investir dans le processus de décision de l'entreprise à travers l'AS. Il nous semble en effet que l'AS ne sera réellement un outil de pouvoir pour les salariés qu'à condition que ces deux volontés se rencontrent.

Références Bibliographiques

- Adler, N. J. (1983a). Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and the Trend. *The Academy of Management Review*, 8(2), 226-232.
- Adler, N. J. (1983b). A Typology of Management Studies Involving Culture. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 29-47.
- Adler, N. J. (1984). Understanding the ways of Understanding: Cross-Cultural Management Methodology Reviewed. *Advances in International Comparative Management*, 1, 31-67.
- Adler, N. J. (1995). Competitive Frontiers: Cross-Cultural Management and the 21st Century. *International Journal of Intercultural Relations*, *19*(4), 523-537.
- Adler, N. J., Doktor, R., & Redding, S. G. (1986). From the Atlantic to the Pacific Century: Cross-Cultural Management Reviewed. *Journal of Management*, 12(2), 295-310.
- Ajiferuke, M., & Boddewyn, J. (1970). Culture and other Explanatory Variables in Comparative Management Studies. *Academy of Management Journal*, *13*(2), 153-163.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs and Economic Organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1973). The Property Right Paradigm. *The Journal of Economic History*, 33(1), 16-27.
- Alexandre-Bailly, F., Bourgeois, D., Gruère, J.-P., Raulet-Croset, N., & Roland-Levy, C. (2006). *Comportements Humains et Management* (2ème ed.). France: Pearson Education.
- Allport, G. W. (1935). Attitudes. In C. Murchison (Ed.), *Handbook of Social Psychology*. Worcester, MA: Clark University Press.
- Alutto, J. A., & Acito, F. (1974). Decisional Participation and Sources of Job Satisfaction: a Study of Manufactural Personnel. *The Academy of Management Journal*, *17*(1), pp.160-167.
- Alutto, J. A., & Belasco, A. (1972). A Typology for Participation in Organizational Decision-Making. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 117-125.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, *103*(3), 411-423.
- Arbuckle, J. L. (1994). Amos 4.01. Chicago, USA: SmallWaters Corporation.
- Arbuckle, J. L. (2005). Amos 6.0 User's Guide. Chicago, IL, USA: SPSS Inc.

- Arcimoles (d'), C.-H., & Trébucq, C. (2003). Une Approche du Rôle de l'Actionnariat Salarié dans la Performance et le Risque des Entreprises Françaises. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 48, 2-21.
- Arnould, D., & Jaeger, M. (1990). Pratique et Gestion de l'Actionnariat des Salariés. *Revue Française de Gestion, Janvier-Février*, 7-22.
- Arrindel, W. A., Hatzichristou, C., Wensink, J., Rosenberg, E., Van Twillert, B., Stedema, J., et al. (1997). Dimensions of National Culture as Predictors of Cross-National Differences in Subjective Well-Being. *Personality and Individual Differences*, *23*(1), 37-53.
- Ashford, R. (1996). Louis Kelso's Binary Economy. Journal of Socio-Economics, 25(1), 1-53.
- Aubert, N., & Caramelli, M. (2006). Les Déterminants des Investissements des Salariés en Actions de leur Entreprise: le Cas d'une Augmentation de Capital Réservée aux Salariés. Article présenté aux 18èmes Journées Nationales des IAE, . Montpellier, 3-4 Avril.
- Awasthi, V. N., Bruton, G., & Chan, E. S. (2001). Cross-Cultural Differences in the Behavioral Consequences of Imposing Performance Evaluation and Reward Systems: an Experimental Investigation. *The International Journal of Accounting*, *36*(3), 291-309.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., & Sinha, B. P. (1999). Organizational Culture and Human Resource Management Practices: The Model of Culture Fit. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *30*(4), 501-526.
- Azevedo, A., Drost, E. A., & Mullen, M. R. (2002). Individualism and Collectivism: Toward a Strategy for testing Measurement Equivalence across Culturally Diverse Groups. *Cross-Cultural Management*, *9*(1), 19-30.
- Babcock, R. L., Laguna, K. D., & Roesch, S. C. (1997). A Comparison of the Factor Structure of Processing Speed for Younger and Older Adults: Testing the Assumption of Measurement Equivalence Across Age Groups. *Psychology and Aging, 12*, 268-276.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458.
- Baligh, H. H. (1994). Components of Culture: Nature, Interconnections and Relevance to the Decision on the Organization Structure. *Management Science*, 40(1), 14-27.
- Banning, K. C. (2003). The Effect of the Case Method on Tolerance for Ambiguity. *Journal of Management Education*, 27(5), 556-567.
- Barber, A. E., & Simmering, M. J. (2002). Understanding Pay Plan Acceptance: The Role of Distributive Justice Theory. *Human Resource Management Review*, *12*, 25-42.
- Bardin, L. (1991). L'Analyse de Contenu. Paris: P.U.F.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173-1182.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *The Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.
- Baumbgartner, H., & Steenkamp, J. (2001). Response Styles in Marketing Research: a Cross-National Investigation. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 143-156.
- Bearden, W. O., & Netemeyer, R. G. (1999). *Handbook of Marketing Scales, Multi-Item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research* (2nd ed.): Sage.
- Beggan, J. K. (1992). On the Social Nature of Nonsocial Perception: the Mere Ownership Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(2), 229-237.
- Beggan, J. K., & Brown, E. M. (1994). Association as a Psychological Justification for Ownership. *The Journal of Psychology*, 128(4), 365-380.
- Belk, R. W. (1985). Materialism: Trait Aspects of Living in the Material World. *The Journal of Consumer Research*, 12(3), 265-280.
- Benartzi, S. (2001). Excessive Extrapolation and the Allocation of 401(k) Accounts to Company Stock. *The Journal of Finance*, *56*(5), 1747-1764.
- Ben-Ner, A., & Jones, D. C. (1995). Employee Participation, Ownership, and Productivity: A Theoretical Framework. *Industrial Relations*, *34*(4), 532-554.
- Bernoux, P. (1985). La Sociologie des Organisations. Paris: Seuil.
- Bernstein, P. (1976). Necessary Elements for Effective Worker Participation in Decision Making. *Journal of Economic Issues*, 10(2), 490-522.
- Berry, J. W. (1989). Imposed Etics-Emics-Derived Etics: The Operationalization of a Compelling Idea. *International Journal of Psychology*, *24*(6), 721-735.
- Biagioli, M. (1995). Italy: Decentralization of Wage Bargaining and Financial Participation. In D. Vaughan-Whitehead (Ed.), *Workers' Financial Participation: Est-West Ewperiances* (pp. 85-98). Geneva: International Labour Office.
- Bigoness, W. J., & Blakely, G. L. (1996). A Cross-National Study of Managerial Values. *Journal of International Business Studies*, 27(4), 739-752.
- Billiet, J. (2003). Cross-Cultural Equivalence with Structural Equation Modeling. In J. Harkness, F. Van de Vijver & P. P. Mohler (Eds.), *Cross-Cultural Survey Methods*. Hoboken, NJ, USA: Wiley & Sons, Inc.
- Billiet, J. B., & McClendon, M. J. (2000). Modeling Acquiescence in Measurement Models for Two Balanced Sets of Items. *Structural Equation Modeling*, 7(4), 608-628.
- Blanchet, A. (1997). Dire et Faire Dire: l'Entretien (2ème ed.). Paris: Armand Collin.

- Blanchet, A., & Gotman, A. (1992). L'Enquête et ses Méthodes: l'Entretien. Paris: Nathan.
- Blanpain, R. (2001). *The Financial Participation of Workers and the Role of the Social Partners: the Belgian Case*. Unpublished manuscript.
- Blasi, J. R. (1988). *Employee Ownership: Revolution or Ripoff?* : Ballinger Publishing Company.
- Blasi, J. R., Conte, M., & Kruse, D. L. (1996). Employee Stock Ownership and Corporate Performance among Public Companies. *Industrial and Labor Relations Review*, *50*(1), 60-79.
- Blasi, J. R., & Kruse, D. L. (1991). The New Owners: The Mass Emergence of Employee Ownership in Public Companies and what it Means to AMerican Business. New York: Harper Business.
- Bollen, K. A. (1987). Total, Direct and Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology, 17*, 37-69.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la Justification Les Economies de la Grandeur*. Paris: Gallimard.
- Bond, M. H. (1988). Finding Universal Dimensions of Individual Variation in Multicultural Studies of Values: The Rokeach and Chinese Value Surveys. *Journal of Personality & Social Psychology*, *55*(6), 1009-1015.
- Bond, M. H. (2002). Reclaiming the Individual From Hofstede's Ecological Analysis A 20-Year Odyssey: Comment on Oyserman et al. (2002). *Psychological Bulletin*, *128*(1), 73-77.
- Bond, M. H., & Smith, P. B. (1996). Cross-Cultural Social and Organizational Psychology. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 205-236.
- Bontempo, R. (1993). Translation Fidelity of Psychological Scales. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 24(2), 149-166.
- Bordu, F. (2006). Bourse Cinq Méthodes pour Profiter de la Hausse. Capital, 175, 115-135.
- Bourgeois, L. J. I. (1979). Toward A Method of Middle-Range Theorizing. *Academy of Management Review*, 4(3), 443-447.
- Boyacigiller, N. A., & Adler, N. J. (1991). The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context. *The Academy of Management Review*, *16*(2), 262-290.
- Bradley, K., Estrin, S., & Taylor, S. (1990). Employee Ownership and Company Performance. *Industrial Relations*, 29(3), 385-402.
- Brannick, M. T. (1995). Critical Comments on Applying Covariance Structure Modeling. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 201-214.
- Brasseur, M. (1992). *Implication et Motivation au Travail : Une Corrélation Evidente ?* Cahiers de Recherche, C.E.R.O.G., I.A.E. d'Aix-Marseille.

- Braun, M., & Mohler, P. P. (2003). Background Variables. In J. Harkness, F. Van de Vijver & P. P. Mohler (Eds.), *Cross-Cultural Survey Methods*. Hoboken, NJ, USA: Wiley.
- Brislin, R. W. (1986). The Wording and Translation of Research Instruments. In W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds.), *Fields Methods in Cross-Cultural Research* (Vol. 8). Beverly Hills: Sage.
- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., et al. (2001). Culture and Procedural Justice: The Influence of Power Distance on Reactions to Voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, *37*(4), 300-315.
- Broedling, L. A. (1977). The Uses of the Intrinsic-Extrinsic Distinction in Explaining Motivation and Organizational Behavior. *The Academy of Management Review, 2*, 267-276.
- Bruner, J. (2000). Culture et Modes de Pensée: l'Esprit Humain dans ses Oeuvres. Paris: Retz.
- Bryman, A., & Duncan, C. (2003). *Quantitative Data Analysis with SPSS Release 10*. New York, USA: Routledge.
- Buchko, A. A. (1992a). Effects of Employee Ownership on Employee Attitudes: a Test of Three Theoretical Perspectives. *Work and Occupation*, *19*(1), 59-78.
- Buchko, A. A. (1992b). Employee Ownership, Attitudes and Turnover: an Empirical Assessment. *Human Relations*, 45(7), 711-733.
- Buchko, A. A. (1993). The Effects of Employee Ownership on Employee Attitudes: an Integrated Causal Model and Path Analysis. *Journal of Management Studies*, *30*(4), 633-657.
- Budhwar, P. S., & Sparrow, P. R. (2002). An Integrative Framework for Understanding Cross-National Human Resource Management Practices. *Human Resource Management Review*, 12(3), 377-403.
- Budner, S. (1962). Intolerance of Ambiguity as a Personality Variable. *Journal of Personality*, 30, 29-59.
- Byrne, B. M. (2001). Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming. Mahwah, NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Byrne, B. M. (2004). Testing For Multigroup Invariance Using AMOS Graphics: A Road Less Traveled. *Structural Equations Modeling*, 11(2), 272-300.
- Byrne, B. M., Shavelson, R. J., & Muthen, B. (1989). Testing for the Equivalence of Factor Covariance and Mean Structures: the Issue of Partial Measurement Equivalence. *Psychological Bulletin*, 105(3), 456-466.
- Byrne, B. M., & Watkins, D. (2003). The Issue of Measurement Invariance Revisited. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34(2), 155-175.

- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multiméthod Matrix. *Psychological Bulletin*, *56*, 81-105.
- Campoy, E., & Dumas, M. (2005). Etudes Longitudinales et Comparaisons entre Groupes par les Modèles d'Equations Structurelles. In *Management des Ressources Humaines Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales*. Bruxelles: De Boeck & Larcier.
- Cavusgil, S. T., & Das, A. (1997). Methodological Issues in Empirical Cross-Cultural Research: a Survey of the Management Literature and a Framework. *Management International Review*, *37*(1), 71-96.
- Charreaux, G. (1999). La Théorie Positive de l'Agence: Lecture et Relectures. In G. Koenig (Ed.), *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise au XXIème Siècle* (pp. 61-141). Paris: Economica.
- Cheng, J. L. C. (1994). On the Concept of Universal Knowledge in Organizational Science: Implications for Cross-National Research. *Management Science*, 40(1), 162-168.
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2000). Assessing Extreme and Acquiescence Response Sets in Cross-Cultural Research Using Structural Equations Modeling. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31(2), 187-212.
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating Goodness-of-Fit Indexes for Testing Measurement Invariance. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 233-255.
- Chow, I. H. (1992). Chinese Workers' Attitudes Towards Compensation Practices in the People's Republic of China. *Employee Relations*, 14(3), 41-55.
- Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, *16*(1), 64-73.
- Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment? *Journal of Management*, 26(1), 5-30.
- Cohen, A., & Quarrey, M. (1986). Performance of Employee-Owned Small Companies: A Preliminary Study. *Journal of Small Business Management, April*, 58-63.
- Cohen, J. B. (1967). An Interpersonal Orientation to the Study of Consumer Behavior. *Journal of Marketing Research*, 4(3), 270-279.
- Connor, P. E., & Becker, B. W. (1979). Values and the Organization: Suggestions for Research. In M. Rokeach (Ed.), *Understanding Human Values, Individual and Societal*. New York: The Free Press.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *The Academy of Management Review, 11*(1), 55-70.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *The Academy of Management Review, 13*(1), 8-22.

- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1990). Fact: The Form of Participation Does Matter- A Rebuttal to Leana, Locke and Schweiger. *The Academy of Management Review, 15*(147-153).
- Couper, M. P. (2000). Web Surveys: A Review of Issues and Approaches. *Public Opinion Quarterly*, 64(4), 464-474.
- Couper, M. P., Traugott, M. W., & Lamias, M. J. (2001). Web Survey Design and Administration. *Public Opinion Quarterly*, 65(2), 230-253.
- Cox, E. P. I. (1980). The Optimal Number of Response Alternatives for a Scale: A Review. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 407-423.
- Culpepper, R. A., Gamble, J. E., & Blubaugh, M. G. (2004). Employee Stock Ownership Plans and Three-Component Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 155-170.
- Currivan, D. B. (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*, *9*(4), 495-524.
- Dachler, H. P., & Wilpert, B. (1978). Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23(1), 1-39.
- Daniels, K., & Bailey, A. (1999). Strategy Development Processes and Participation in Decision-Making: Predictors of Role Stressors and Job Satisfaction. *Journal of Applied Management Studies*, 8(1), 27-42.
- Davidson, A. R., Jaccard, J. J., Triandis, H. C., Morales, M. L., & Diaz-Guerrero, R. (1976). Cross-Cultural Model Testing: Toward a Solution of the Etic-Emic Dilemma. *International Journal of Psychology*, 11(1), 1-13.
- De Vellis, R. F. (2003). *Scale Development, Theory and Applications* (Vol. 26). Thousand Oaks: Sage.
- Degeorge, F., Jenter, D., Moel, A., & Tufano, P. (2004). Selling Company Shares to Reluctant Employees: France Télécom's Experience. *Journal of Financial Economics*, 71(1), 169-202.
- Desbrières, P. (2002). Les Actionnaires Salariés. Revue Française de Gestion, 141, 255-281.
- Dittmar, H. (1992). *The Social Psychology of Material Possessions: to Have is to Be.*" New York: St Martin's Press.
- Doktor, R., Tung, R. L., & Von Glinow, M. A. (1991). Future Directions for Management Theory Development. *The Academy of Management Review, 16*(2), 362-365.
- Dondi, J. (1994). L'Actionnariat des Salariés dans les Entreprises Françaises: l'Identification de son Rôle à l'aide de Résultats Empiriques. *Personnel*(347), 56-64.

- Doucouliagos, C. (1995). Worker Participation and Productivity in Labor-Managed and Participatory Capitalist Firms: A Meta-Analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 49(1), 58-77.
- Dowling, P. J., & Nagel, T. (1986). Nationality and Work Attitudes: a Study of Australian and American Business Majors. *Journal of Management*, 12(1), 121-128.
- Dubois, P. (2005). *Le Sentiment d'Appartenance du Personnel*. Outremont: Québec: Les Editions Quebecor.
- Duncan, W. J. (2001). Stock Ownership and Work Motivation. *Organizational Dynamics*, 30(1), 1-11.
- Earley, P. C. (1993). East Meets West Meets Mideast: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups. *The Academy of Management Journal*, *36*(2), 319-348.
- Eastman, J. K., Fredenberger, B., Campbell, D., & Calvert, S. (1997). The Relationship Between Status Consumption and Materialism: a Cross-Cultural Comparison of the Chinese, Mexican and American Students. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(1), 76-86.
- Erez, M., & Earley, P. C. (1987). Comparative Analysis of Goal-Setting Strategies Across Cultures. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 658-665.
- Etner, F. (2000). Histoire de la Pensée Economique. Paris: Economica.
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2003). *Market, Etudes et Recherches en Marketing* (3ème ed.). Paris: Dunod.
- Eylon, D., & Au, K. Y. (1999). Exploring Empowerment Cross-Cultural Differences along the Power Distance Dimension. *International Journal of Intercultural Relations*, 23(3), 373-385.
- FAS. (2006). Guide de L'Actionnaire Salarié, de l'Epargne Salariale et de l'Epargne Retraite (6ème ed.). Bois-Colombes: Constellation Multi Média.
- Francès, R. (1981). La Satisfaction dans le Travail et l'Emploi. Paris: PUF.
- Francès, R. (1995). Motivation et Efficience au Travail. Liège: Mardaga.
- French, J. R., Israel, J., & As, D. (1960). An Experiment on Participation in a Norwegian Factory: Interpersonal Dimensions of Decision-Making. *Human Relations*, 13, 3-19.
- French, L. J. (1987). Employee Perspectives on Stock Ownership: Financial Investment or Mechanism of Control? *The Academy of Management Review, 12*(3), 427-435.
- French, L. J., & Rosenstein, J. (1984). Employee Ownership, Work Attitudes, and Power Relationships. *The Academy of Management Journal*, 27(4), 861-869.
- Furnham, A. (1994). A Content, Correlational and Factor Analytic Study of Four Tolerance of Ambiguity Questionnaires. *Personality and Individual Differences*, 16(3), 403-410.

- Furnham, A., & Ribchester, T. (1995). Tolerance of Ambiguity: A Review of the Concept, Its Measurement and Applications. *Current Psychology*, *14*(3), 179-200.
- Gamble, J. E. (1998). ESOPS: Financial Performance and Federal Tax Incentives. *Journal of Labor Research*, 19(3), 529-541.
- Gamble, J. E. (2000). Management Commitment to Innovation and ESOP Stock Concentration. *Journal of Business Venturing*, *15*, 433-447.
- Gamble, J. E., Culpepper, R. A., & Blubaugh, M. (2002). ESOPs and Employee Attitudes: The Importance of Empowerment and Financial Value. *Personnel Review, 31*(1), 9-26.
- Ger, G., & Belk, R. W. (1996). Cross-Cultural Differences in Materialism. *Journal of Economic Psychology*, 17(1), 55-77.
- Ghorpade, J., Lackritz, J., & Singh, G. (2001). Work Values and Preferences for Employee Involvement in the Management of Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(4), 191-203.
- Globokar, T. (1995). Gérer en Slovénie: Les Difficultés de la Communication Interculturelle. Gérer et Comprendre - Annales des Mines, Juin, 4-13.
- Grandcolas, U., Rettie, R., & Marusenko, K. (2003). Web Survey Bias: Sample or Mode Effect? *Journal of Marketing Management*, 19(5-6), 541-561.
- Green, E. G. T., Deschamps, J.-C., & Paez, D. (2005). Variation of Individualism and Collectivism Within and Between 20 Countries: A Typological Analysis. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(3), 321-339.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review, 12*(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Groeschl, S., & Doherty, L. (2000). Conceptualizing Culture. *Cross-Cultural Management*, 7(4), 12-17.
- Guillaume, F. (2006). *La Participation des Salariés dans l'Union Européenne*: Rapport d'Information déposé par la Délégation de l'Assemblée Nationale pour l'Union Européenne.
- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5ème ed.) Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice Hall Int. Inc.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6ème ed.). Upper Saddle River, NJ, USA: Pearson.

- Haire, M., Ghiselli, E. E., & Porter, L. W. (1966). *Managerial Thinking: an International Study*. New York, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Hammer, T. H., & Stern, R. N. (1980). Employee Ownership: Implications for the Organizational Distribution of Power. *The Academy of Management Journal*, 23(1), 78-100.
- Harkness, J. (2003). Questionnaire Translation. In J. Harkness, F. Van de Vijver & P. P. Mohler (Eds.), *Cross-Cultural Survey Methods*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Harkness, J., Van de Vijver, F., & Johnson, T. P. (2003). Questionnaire Design in Comparative Research. In J. A. Harkness, F. Van de Vijver & P. P. Mohler (Eds.), *Cross-Cultural Survey Methods*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Harkness, J. A., Mohler, P. P., & Van de Vijver, F. (2003). Comparative Research. In J. A. Harkness, F. Van de Vijver & P. P. Mohler (Eds.), *Cross-Cultural Survey Methods*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Harpaz, I. (2004). The Essence of Performing Meaningful Comparative International Survey Research. In B. J. Punnett & O. Shenkar (Eds.), *Handbook of International Management Research* (Second ed., pp. 17-49). The United States: The University of Michigan Press.
- Hayduk, L. A. (1996). *LISREL Issues, Debates and Strategies*. Baltimore, MA, USA: The Johns Hopkins University Press.
- Hermel, P. (1994). La Recherche en Management International des Ressources Humaines : de l'Etude des Pratiques à une Science de l'Action. 5ème Congrès de l'AGRH, 17 et 18 novembre à Montpellier.
- Hertzberg, F. (1972). *Le Travail et la Nature de l'Homme*. Paris: Entreprise Moderne d'Edition.
- Hinkin, T. R. (1995). A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967-988.
- Hirigoyen, G. (1997). *Salariés-Actionnaires: Le Capital sans le Pouvoir ?* Unpublished manuscript, IAE de Bordeaux.
- Hofer, J., Chasiotis, A., Friedlmeier, W., Busch, H., & Campos, D. (2005). The Measurement of Implicit Motives in Three Cultures: Power and Affiliation in Cameroon, Costa Rica, and Germany. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *36*(6), 689-716.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership and Organization: do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, *9*(1), 42-64.
- Hofstede, G. (1983a). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. Journal of International Business Studies, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G. (1983b). National Cultures in Four Dimensions A Research-based Theory of Cultural Differences among Nations. *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2), pp.46-74.

- Hofstede, G. (1984). The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. *The Academy of Management Review*, 9(3), 389-398.
- Hofstede, G. (1994a). Management Scientists are Human. Management Science, 40(1), 4-13.
- Hofstede, G. (1994b). *Vivre dans un Monde Multiculturel: Comprendre nos Programmations Mentales*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations (Second ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius Connection: from Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-22.
- Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture. *Cross-Cultural Research*, *38*(1), 52-88.
- Homer, P. M., & Kahle, L. R. (1988). A Structural Equation Test of the Value-Attitude-Behavior Hierarchy. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*(4), 638-646.
- Hoorens, V., Nuttin, J. M., Herman, I. E., & Pavakanun, U. (1990). Mastery Pleasure versus Mere Ownership: A Quasi-Experimental Cross-Cultural and Cross-Alphabetical Test of the Name Letter Effect. *European Journal of Social Psychology*, 20, 181-205.
- Houkes, I., Janssen, P. M., de Jonge, J., & Bakker, A. B. (2003). Specific Determinants of Intrinsic Work Motivation, Emotional Exhaustion and Turnover Intention: A Multisample Longitudinal Study. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 76, 427-450.
- House, R. J., Hanges, P. I., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickinson, M. W., et al. (1999). Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE. In W. Mobley, J. Gessner & V. Arnold (Eds.), *Advances in Global Leadership*. Stamford, CN: JAI Press.
- House, R. J., Javidan, M., Hanges, P. I., & Dorfman, P. (2002). Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: an Introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*, *37*, 3-10.
- Hunt, J. M., Kernan, J. B., & D.J., M. (1996). Materialism as Social Cognition: People, Possessions and Perception. *Journal of Consumer Psychology*, *5*(1), 65-73.
- Ilieva, J., Baron, S., & Healey, N. M. (2002). Online Surveys in Marketing Research: Pros and Cons. *International Journal of Market Research*, 44(3), 361-382.
- Irwin, J. (2001). The Rise of Broad-Based Global Stock Options Plans. In *Equity-Based Compensation for Multinational Corporations* (4ème ed., pp. 69-90). Oakland, CA: The NCEO.
- Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the Right Kind of Commitment be Managed? *Journal of Management Studies*, *36*(3), 307-333.

- Janssen, P. M., de Jonge, J., & Bakker, A. B. (1999). Specific Determinants of Intrinsic Work Motivation, Burnout and Turnover Intentions: a Study among Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 29(6), 1360-1369.
- Janssens, M., Brett, J. M., & Smith, F. J. (1995). Confirmatory Cross-Cultural Research: Testing the Viability of a Corporation-Wide Safety Policy. *The Academy of Management Journal*, *38*(2), 364-382.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, *3*, 305-360.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1979). Rights and Production Functions: an Application to Labor-Managed Firms and Codetermination. *The Journal of Business*, *52*(4), 469-506.
- Johnson, T., Kulesa, P., Llc, I., Cho, Y. I., & Shavitt, S. (2005). The Relation Between Culture and Response Styles: Evidence from 19 Countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *36*(2), 264-277.
- Jolibert, A., & Jourdan, P. (2006). *Marketing Research Méthodes de Recherche et d'Etudes en Marketing*. Paris: Dunod.
- Jones, D. C., & Pliskin, J. (1988). The Effects of Worker Participation, Employee Ownership and Profit Sharing on Economic Performance: A Partial Review. Working Paper, Bard College, NY.
- Jöreskog, K. G. (1971). Simultaneous Factor Analysis in Several Populations. *Psychometrika*, *36*(4), 409-426.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (2001). *LISREL 8: User's Reference Guide*. Lincolnwood, IL, USA: Scientific Software International, Inc.
- Joule, R.-V., & Beauvois, J.-L. (2002). *Petit Traité de Manipulation à l'Usage des Honnêtes Gens*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Kaarsemaker, E. (2006). *Employee Ownership and Human Resource Management : a Theoretical and Empirical Treatise with a Digression on the Dutch Context.* Thèse de Doctorat, Radboud University, Nijmegen: the Netherlands.
- Katzell, R. A., & Thompson, D. E. (1990). An Integrative Model of Work Attitudes, Motivation, and Performance. *Human Performance*, *3*(2), 63-85.
- Keef, S. P. (1994). Employee Share Ownership and Job Attitudes: the Effects of Share Sale. *Asia Pacific Journal of Management, 1*(1), 91-102.
- Keef, S. P. (1998). The Casual Association Between Employee Share Ownership and Attitudes: a Study based on the Long Framework. *British Journal of Industrial Relations*, *36*(1), 73-82.
- Kelloway, E. K. (1995). Structural Equation Modelling in Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 215-224.

- Klein, K. (1987). Employee Stock Ownership and Employee Attitudes: A Test of Three Models. *Journal of Applied Psychology Monographs*, 72(2), 319-332.
- Klein, K., & Hall, R. J. (1988). Correlates of Employee Satisfaction with Stock Ownership: Who Likes an ESOP Most? *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 630-638.
- Klidas, A. K. (2002). The Cultural Relativity of Employee Empowerment: Findings from the European Hotel Industry. Article présenté à EuroCHRIE international conference, Barcelona.
- Kline, R. B. (2006). Reverse Arrow Dynamics Formative Measurement and Feedback Loops. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *Structural Equation Modeling A Second Course*. Greenwich, CN, USA: Information Age Publishing.
- Konovsky, M. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Koopman, P. L., Den Hartog, D. N., Konrad, E., & al., e. (1999). National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results from the GLOBE Study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 503-520.
- Korsgaard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural Justice: The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions. *Journal of Management*, 21(4), 657-669.
- Kraut, A. I. (1975). Some Recent Advances in Cross-National Management Research. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 538-549.
- Kruse, D. L. (1993). Profit-Sharing: does it Make a Difference? The Productivity and Stability Effects of Employee Profit-Sharing Plans. Kalamazoo, Michigan.
- Kruse, D. L. (1996). Why Do Firms Adopt Profit-Sharing and Employee Ownership Plans? *British Journal of Industrial Relations*, 34(4), 515-538.
- Kruse, D. L., & Blasi, J. R. (1997). Employee Ownership, Employee Attitudes and Firm Performance: A Review of the Evidence. In D. J. B. Mitchell, Lewin D. and Zaidi M. eds. (Ed.), *Handbook of Human Resource Management* (pp. 113-151). Greenwich: JAI Press.
- Kuvaas, B. (2003). Employee Ownership and Affective Organizational Commitment: Employees' Perceptions of Fairness and their Preference for Company Shares over Cash. *Scandinavian Journal of Management, 19*(2), 193-212.
- Lafrenaye, Y. (1994). Les Attitudes et le Changement des Attitudes. In R. J. Vallerand (Ed.), Les Fondements de la Psychologie Sociale. Québec: Gaëtan Morin.
- Lanciaux, C. (2001). Bâtir un Plan d'Actionnariat International en Accord avec une Stratégie d'Entreprise. *Personnel*, 420(Juin), 33-38.
- Lawler III, E. E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness: a Psychological View.* New York: McGraw-Hill.

- Leana, C. R., Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1990). Fact and Fiction in Analyzing Research on Participative Decision Making: A Critique of Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall, and Jennings. *Academy of Management Review*, 15(1), 137-146.
- Leung, K., & Bond, M. H. (2002). Social Axioms: The Search for Universal Dimensions of General Beliefs about How the World Functions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *33*(3), 286-302.
- Leung, K., & Su, S. K. (2004). Experimental Methods for Research on Culture and Management. In B. J. Punnett & O. Shenkar (Eds.), *Handbook for International Management Research* (Second ed., pp. 68-95). The United States: The University of Michigan Press.
- Lim, L., & Firkola, P. (2000). Methodological Issues in Cross-Cultural Management Research: Problems, Solutions and Proposals. *Asia Pacific Journal of Management*, 17, 133-154.
- Little, R. J. A. (1992). Regression With Missing X's: A Review. *Journal of the American Statistical Association*, 87(420), 1227-1237.
- Little, R. J. A., & Rubin, D. B. (1987). *Statistical Analysis with Missing Data*. New York, USA: Wiley.
- Locke, E. A. (1995). The Micro-Analysis of Job Satisfaction: Comments on Taber and Alliger. *Journal of Organizational Behavior*, *16*, 123-125.
- Long, R. J. (1978a). The Effects of Employee Ownership on Organizational Identification, Job Attitudes and Organizational Performance: a Tentative Framework and Empirical Findings. *Human Relations*(31), 29-48.
- Long, R. J. (1978b). The Relative Effects of Share Ownership vs. Control on Job Attitudes in an Employee-Owned Company. *Human Relations*(31), 753-763.
- Long, R. J. (1979). Desires for and Patterns of Worker Participation in Decision Making after Conversion to Employee Ownership. *The Academy of Management Journal*, 22(3), 611-617.
- Long, R. J. (1980). Job Attitudes and Organizational Performance under Employee Ownership. *The Academy of Management Journal*, 23(4), 726-737.
- Long, R. J. (1981). The Effects of Formal Employee Participation in Ownership and Decision-Making on Perceived and Desired Patterns of Organizational Influence: A longitudinal Study. *Human Relations*, *34*, 847-876.
- Long, R. J. (1982). Worker Ownership and Job Attitudes: A Field Study. *Industrial Relations*, 21(2), 196-215.
- Louart, P. (1992). Participation aux Résultats: les Véritables Enjeux. *Revue Française de Gestion* (Mars-Avril-Mai), 95-104.

- Lowe, K. B., Milliman, J. F., De Cieri, H., & Dowling, P. J. (2002). International Compensation Practices: A Ten-Country Comparative Analysis. *Human Resource Management*, 41(1), 45-66.
- Lytle, A. L., Brett, J. M., Barsness, Z. I., Tinsley, C. H., & Janssens, M. (1995). A Paradigm for Confirmatory Cross-Cultural Research in Organizational Behavior. *Research in Organizational Behavior*, 17, 167-214.
- Maillard, P. (1993). Actionnariat des Salariés: les Possibilités Offertes par la Législation Française. *RECMA*, 28, 61-67.
- Markowitz, H. M. (1952). Portfolio Selection. Journal of Finance, 7, 77-91.
- Martinet, A. C. (1990). Grandes Questions Epistémologiques et Sciences de Gestion. In A. C. Martinet (Ed.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*. Paris: Economica.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and Personality. New York: Harper & Row.
- Mavondo, F., Gabbott, M., & Tsarenko, Y. (2003). Measurement Invariance of Marketing Instruments: An Impaction across Countries. *Journal of Marketing Management*, 19(5/6), 523-540.
- Meade, A. W., & Lautenschlager, G. J. (2004). A Monte-Carlo Study of Confirmatory Factor Analytic Tests of Measurement Equivalence/Invariance. *Structural Equation Modeling*, 11(1), 60-72.
- Meier, O. (2004). *Management Interculturel Stratégie, Organisation, Performance*. Paris: Dunod.
- Mendoca, M., & Kanungo, R. N. (1994). Managing Human Resources: The Issue of Cultural Fit. *Journal of Management Inquiry*, *3*(2), 189-205.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace. Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that Counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of

- Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (2003). *Analyse de Données Qualitatives* (2ème ed.). Paris, France: De Boeck.
- Miller, J., Slomczynski, K. M., & Schoenberg, R. J. (1981). Assessing Comparability of Measurement in Cross-National Research: Authoritarian-Conservatism in Different Sociocultural Settings. *Social Psychology Quarterly*, 44(3), 178-191.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta-Analytic Review. *The Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753.
- Mitchell, T. R. (1973). Motivation and Participation: An Integration. *The Academy of Management Journal*, 16(4), 670-679.
- Morden, T. (1995). International Culture and Management. *Management Decision*, 33(2), 16-21.
- Morden, T. (1999). Models of National Culture A Management Review. *Cross Cultural Management*, 6(1), 19-44.
- Morel, C. (2002). Les Décisions Absurdes Sociologie des Erreurs Radicales et Persistantes. Paris: Gallimard.
- Morey, N. C., & Luthans, F. (1984). An Emic Perspective and Ethnoscience Methods for Organizational Research. *The Academy of Management Review*, *9*(1), 27-36.
- Morrison, H. H., & Adams, J. S. (2001). Extending U.S. ESOPs to Foreign Employees. In *Equity-Based Compensation for Multinational Corporations* (4ème ed., pp. 179-189). Oakland, CA: The NCEO.
- Moschis, G. P., & Churchill, G. A. (1978). Consumer Socialization: A Theoretical and Empirical Analysis. *Journal of Marketing Research*, 15(4), 599-610.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*, 224-247.
- Mullen, M. R. (1995). Diagnosing Measurement Equivalence in Cross-National Research. *Journal of International Business Studies*, 26(3), 573-596.
- Myers, M. B., Calantone, R. J., Page Jr., T. J., & Taylor, C. R. (2000). Academic Insights: An Application of Multiple-Group Causal Models in Assessing Cross-Cultural Measurement Equivalence. *Journal of International Marketing*, 8(4), 108-121.
- Nasif, E. G., Al-Daeaj, H., Ebrahimi, B., & Thibodeaux, M. S. (1991). Methodological Problems in Cross-Cultural Research: an Updated Review. *Management International Review*, 31(1), 79-91.

- Negandhi, A. (1983). Cross-cultural Management Research: Trend and Future Directions. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 17-28.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric Theory (3rd ed.): McGraw-Hill Inc.
- Nuttin, J. M. (1985). Narcissism Beyond Gestalt and Awareness: the Name Letter Effect. *European Journal of Social Psychology*, *15*, 353-361.
- Nuttin, J. M. (1987). Affective Consequences of Mere Ownership: The Name Letter Effect in Twelve European Languages. *European Journal of Social Psychology*, 17, 381-402.
- O'Connor, P. (1952). Ethnocentrism, Intolerance of Ambiguity and Abstract Reasoning Ability. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 47, 526-530.
- Ofori-Dankwa, J., & Ricks, D. A. (2000). Research Emphases on Cultural Differences and/or Similarities: Are we Asking the Right Questions? *Journal of International Management*, 6(2), 173-186.
- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses. *Psychological Bulletin*, *128*(1), 3-72.
- Palich, L. E., Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). Managing in the International Context: Testing Cultural Generality of Sources of Commitment to Multinational Enterprises. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122-132.
- Park, S., & Song, M. H. (1995). Employee Stock Ownership Plans, Firm Performance and Monitoring by Outside Blockholders. *Financial Management*, 24(4), 52-65.
- Pelled, H. L., & Hill, K. D. (1997). Participative Management in Northern Mexico: a Study of Maquiladoras. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 197-212.
- Pendleton, A. (2001). Employee Ownership, Participation and Governance: a Study of ESOPs in the UK. London, New York: Routledge.
- Pendleton, A., Poutsma, E., van Ommeren, J., & Brewster, C. (2001). *Employee Share Ownership and Profit-Sharing in the European Union*. Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Pendleton, A., Wilson, N., & Wright, M. (1998). The Perception and Effects of Share Ownership: Empirical Evidence from Employee Buy-Outs. *British Journal of Industrial Relations*, 36(1), 99-123.
- Pérotin, V., & Robinson, A. M. (2003). *Participation anx Bénéfices et Actionnariat Salarié: les Elements du Débat.* Luxembourg: Document de Travail pour le Parlement Européen, Direction Générale des Etudes, Série "Affaires Sociales", SOCI 109 FR.
- Peter, J. P. (1981). Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices. *Journal of Marketing Research*, 18, 133-145.

- Peterson, M. F., & Smith, P. B. (1995). Role Conflict, Ambiguity and Overload: a 21-Nation Study. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 429-452.
- Pierce, J. L., & Furo, C. A. (1990). Employee ownership: Implications for Management. *Organizational Dynamics*, 18(3), 32-44.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Towards a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *The Academy of Management Review, 13*(1), 290-310.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research. *Review of General Psychology*, 7(1), 84-107.
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. (1991). Employee Ownership: A conceptual Model of Process and Effects. *Academy of Management Review*, 26(2), 121-144.
- Poutsma, E. (2002). Les Tendances Récentes de la Participation Financière des Travailleurs dans l'Union Européenne. Luxembourg: Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail.
- Pugh, W. N., Oswald, S. L., & Jahera Jr, J. S. (2000). The Effect of ESOP Adoptions on Corporate Performance: Are the Really Performance Changes? *Managerial and Decision Economics*, 21, 167-180.
- Punnett, B. J., & Withane, S. (1990). Hofstede's Value Survey Module: To Embrace or Abandon? *Advances in International Comparative Management*, *5*, 69-89.
- Raju, N. S., Byrne, B. M., & Laffitte, L. J. (2002). Measurement Equivalence: a Comparison of Methods based on Confirmatory Factor Analysis and Item Response Theory. *Journal of Applied Psychology*, *3*, 517-529.
- Reise, S. P., Widaman, K. F., & Pugh, R. H. (1993). Confirmatiry Factor Analysis and Item Response Theory: Two Approaches for Exploring Measurement Invariance. *Psychological Bulletin*, 114(3), 552-566.
- Richins, M. L. (1987). Media, Materialism, and Human Happiness. *Advances in Consumer Research*, 14, 352-356.
- Richins, M. L., & Dawson, S. (1992). A Consumer Values Orientation for Materialism and Its Measurement: Scale Development and Validation. *The Journal of Consumer Research*, 19(3), 303-316.
- Richman, B. M. (1965). Significance of Cultural Variables. *The Academy of Management Journal*, 8(4), 292-308.
- Rigdon, E. E. (1998). Structural Equation Modeling. In G. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*. Mahwah, NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rindskopf, D., & Rose, T. (1988). Some Theory and Applications of Confirmatory Second-Order Factor Analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 23, 51-67.

- Riordan, C. M., & Vandenberg, R. J. (1994). A Central Question in Cross-Cultural Research: do Employees of Different Cultures Interpret Work-Related Measures in a Equivalent Manner? *Journal of Management*, 20(3), 643-673.
- Roberson, Q. M., Moye, N. A., & Locke, E. A. (1999). Identifying a Missing Link Between Participation and Satisfaction: the Mediating Role of Procedural Justice Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 585-593.
- Robert, C., Probst, T. M., Martocchio, J. J., Drasgow, F., & Lawler, J. J. (2000). Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland and India: Predicting Fit on the Basis of the Dimensions of Power Distance and Individualism. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 643-658.
- Rodrigues, C. A. (1998). Cultural Classifications of Societies and how they Affect Cross-Cultural Management. *Cross-Cultural Management*, *5*(3), 29-39.
- Rodrigues, C. A. (2000). Do Feminine Cultures Really Behave more Feminine than Masculine Cultures? A Comparison of 48 Countries Femininity-Masculinity Ranking to their UN Human Development Rankings. *Cross-Cultural Management*, 7(3), 25-34.
- Rokeach, M. (1979a). Introduction. In M. Rokeach (Ed.), *Understanding Human Values, Individual and Societal*. New York: The Free Press.
- Rokeach, M. (1979b). Stability and Change in American Value Priorities, 1968-1971. In T. F. Press (Ed.), *Understanding Human Values, Individual and Societal*. New York.
- Ronen, S., & Shenkar, O. (1985). Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis. *The Academy of Management Review*, 10(3), 435-454.
- Ros, A. J. (2001). Profits for All? The Costs and Benefits of Employee Ownership. New York, USA: Nova Science.
- Rosen, C., Klein, K. J., & Young, K. M. (1986). *Employee Ownership in America, The Equity Solution*. USA: Lexington Books.
- Rosenzweig, P. M. (1994). When Can Management Science Research be Generalized Internationally. *Management Science*, 40(1), 28-39.
- Roussel, P. (1994). Mesure de l'Efficacité des Rémunérations sur la Motivation et la Satisfaction au Travail. Université Toulouse I, Thèse en Sciences de gestion.
- Roussel, P. (1996). Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail. Paris: Economica.
- Roussel, P. (2000). *La Motivation au Travail Concept et Théories*. Working Paper, Université Toulouse I.
- Roussel, P. (2005). Méthodes de Développement d'Echelles pour Questionnaires d'Enquête. In P. Roussel & F. Wacheux (Eds.), *Management des Ressources Humaines Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales* (pp. pp.245-276). Bruxelles: De Boeck & Larcier.

- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'Equations Structurelles: Recherche et Applications en Gestion*. Paris: Economica.
- Ruh, R. A., White, J. K., & Wood, R. R. (1975). Job Involvement, Values, Personal Background, Participation in Decision Making and Job Attitudes. *The Academy of Management Journal*, 18(2), 300-312.
- Rydell, S., & Rosen, E. (1966). Measurement and Some Correlates of Need Cognition. *Psychological Reports*, *19*, 139-165.
- Sager, J. K., & Johnston, M. W. (1989). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9(1), 30-41.
- Sagie, A. (1998). Employee Absenteeism, Organizational Commitment and Job Satisfaction: Another Look. *Journal of Vocational Behavior*, *52*, 156-171.
- Sales-Wuillemin, E. (2006). *La Catégorisation et les Stéréotypes en Psychologie Sociale*. Paris: Dunod.
- Schaupp, D. L. (1978). A Cross-Cultural Study of a Multinational Company: Attitudinal Responses to Participative Management. New York, NJ: Praeger Publishers.
- Schmidt, G. (1994). *Le Management Comparé: Tentative de Bilan Critique des Etudes Empiriques*. Article présenté au 5ème Congrès de l'AGRH, Montpellier, 17 et 18 Novembre.
- Schneider, C. (2001). Implementing a Global Stock Plan. In T. N. C. f. E. Ownership (Ed.), Equity-Based Compensation for Multinational Corporations - A Guide to Using Stock Options and Other Equity Plans (4ème ed.). Oakland: the NCEO.
- Schneider, S. C. (1988). National vs. Corporate Culture: Implications for Humaun Resource Management. *Human Resource Management*, *27*(2), 231-247.
- Schneider, S. C., & Barsoux, J.-L. (2003). *Management Interculturel* (2ème ed.). Paris: Pearson.
- Schneider, S. C., & de Meyer, A. (1991). Interpreting and Responding in Strategic Issues: The Impact of National Culture. *Strategic Management Journal*, 12(4), 307-320.
- Schollhammer, H. (1969). The Comparative Management Theory Jungle. *The Academy of Management Journal*, 12(1), 81-87.
- Schuler, R. (1980). A Role and Expectancy Perception Model of Participation in Decision Making. *Academy of Management Journal*, 23(2), 331-341.
- Schuler, R., & Rogovsky, N. (1998). Understanding Compensation Practice Variations across Firms: The impact of National Culture. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 159-177.
- Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology*, 48(1), 23-47.

- Sekaran, U. (1983). Methodological and Theoretical Issues and Advancements in Cross-Cultural Research. *Journal of International Business Studies*, *14*(2), 61-74.
- Shulruf, B., Hattie, J., & Dixon, R. (2003). *Development of a New Measurement Tool for Individualism and Collectivism*. Article présenté à la conférence NZARE/AARE, Auckland, New Zealand.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement. *Cross Cultural Research*, 24, 240-275.
- Skjak, K. K., & Harkness, J. (2003). Data Collection Methods. In J. Harkness, F. Van de Vijver & P. P. Mohler (Eds.), *Cross-Cultural Survey Methods*. Hoboken, NJ (USA): Wiley.
- Smith, C. S., & Brannick, M. T. (1990). A Role and Expectancy Model of Participative Decision-Making: a Replication and Theoretical Extension. *Journal of Organizational Behavior*, 11(2), 91-104.
- Sockell, D. (1985). Attitudes, Behavior and Employee Ownership: Some Preliminary Data. *Industrial Relations*, 24, 130-138.
- Sörbom, D., & Jöreskog, K. G. (1982). The Use of Structural Equation Modeling in Evaluation Research. In C. Fornell (Ed.), *A Second Generation of Multivariate Analysis* (Vol. 2, pp. 381-418). New York, USA: Praeger.
- Soyer, R. B., Rovenpor, J. L., & Kopelman, R. E. (1999). Narcissism and Achievement Motivation as Related to Three Facets of the Sales Role: Attraction, Satisfaction and Performance. *Journal of Business and Psychology*, *14*(2), 285-304.
- Sparrow, P. (2002). The Psychological Consequences of Employee Ownership: on the Role of Risk, Reward, Identity and Personality. In C. Cooper & D. Rousseau (Eds.), *Trends in Organisational Behaviour* (Vol. 6). London: Wiley.
- Spector, P. E., Cooper, C. L., & Sparks, K. (2001). An International Study of the Psychometric Properties of the Hofstede Values Survey Module 1994: A Comparison of Individual and Country/Province Level Results. *Applied Psychology*, *50*(2), 269-281.
- Spini, D. (2003). Measurement Equivalence Of 10 Value Types From The Schwartz Value Survey Across 21 Countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34(1), 3-23.
- SPSS, I. (1997). SPSS Missing Value Analysis 7.5. In SPSS (Ed.). Chicago, the United States.
- Stacy, A. W., Newcomb, M. D., & Bentler, P. M. (1993). Cognitive Motivations and Sensation Seeking as Long-Term Predictors of Drinking Problems. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 12(1), 1-24.
- Stanton, J. M., Sinar, E. F., Balzer, W. K., & Smith, P. C. (2002). Issues and Strategies for Reducing the Length of Self-Report Scales. *Personnel Psychology*, *55*(1), 167-194.

- Stashevsky, S., & Elizur, D. (2000). The Effect of Quality Management and Participation in Decision-Making on Individual Performance. *Journal of Quality Management*, 5, 53-65.
- Steenkamp, J.-B. E. M., & Baumgartner, H. (1998). Assessing Measurement Invariance in Cross-National Consumer Research. *The Journal of Consumer Research*, 25(1), 78-90.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *The Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Styskal, R. A. (1980). Power and Commitment in Organizations: A Test of the Participation Thesis. *Social Forces*, *58*(3), 925-943.
- Subramanian, R. (2001). Global Trends in Stock Compensation. In *Equity-Based Compensation for Multinational Corporations* (4ème ed., pp. 1-52). Oakland, CA: the NCEO.
- Tanaka, J. S., & Huba, G. J. (1989). A General Coefficient of Determination for Covariance Structure Models Under Arbitrary GLS Estimation. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 42, 233-239.
- Tannenbaum, A. S. (1962). Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 7(2), 236-257.
- Tata, J., Fu, P. P., & Wu, R. (2003). An Examination of Procedural Justice Principles in China and the U.S. *Asia Pacific Journal of Management*, 20(2), 205-216.
- Thiétart, R.-A., & et al. (1999). Méthodes de Recherche en Management. Paris: Dunod.
- Thompson, B. (2004). Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Understanding Concepts and Applications. Washington DC: American Psychological Society.
- Toscano, D. J. (1983). Toward a Typology of Employee Ownership. *Human Relations*, *36*(7), 581-602.
- Townsend, A. M., Scott, K. D., & Markahm, E. (1990). An Examination of Country and Culture-Based Differences in Compensation. *Journal of International Business Studies*, 21(4), 667-678.
- Trewhitt, L. (2000). Employee Buyouts and Employee Involvement: a Case Study Investigation of Employee Attitudes. *Industrial Relations Journal*, *31*(5), 437-453.
- Triandis, H. C. (1996). The Psychological Measurement of Cultural Syndromes. *American Psychologist*, *51*(4), 407-415.
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., & Lucca, N. (1988). Individualism and Collectivism: Cross-Cultural Perspectives on Self-Ingroup Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*(2), 323-338.

- Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 118-128.
- Triandis, H. C., McCusker, C., & Hui, C. H. (1990). Multimethod Probes of Individualism and Collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, *59*(5), 1006-1020.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture Understanding Cultural Diversity in Business*. London, U.K.: Brealey Publishing.
- Tucker, J., Nock, S. L., & Toscano, D. J. (1989). Employee Ownership and Perceptions of Work. *Work and Occupations*, 16(1), 26-42.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, *185*(4157), 1124-1131.
- Usunier, J.-C. (1998). *International & Cross-Cultural Management Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Vallerand, R. J. (1989). Vers une Méthodologie de Validation Transculturelle de Questionnaires Psychologiques: Implications pour la Recherche en Langue Française. *Canadian Psychology*, *30*(4), 662-680.
- Van de Vijver, F. (2003a). Biais and Substantive Analysis. In J. Harkness, F. Van de Vijver & P. P. Mohler (Eds.), *Cross-Cultural Survey Methods* (pp. 207-233). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Van de Vijver, F. (2003b). Bias and Equivalence: Cross-Cultural Perspectives. In J. A. Harkness, F. Van de Vijver & P. P. Mohler (Eds.), *Cross-Cultural Survey Methods*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Van de Vijver, F., & Leung, K. (1997). *Methods and Data Analysis for Cross-Cultural Research*. Thousand Oaks: SAGE.
- Van Den Bulcke, F. (1995). Belgium: Slow Development of Financial Participation Without Legislation. In D. e. a. Vaughan-Whitehead (Ed.), *Workers' Financial Participation: Est-West Experiences* (pp. 29-51). Geneva: International Labour Organization.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological Ownership: Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *25*, 439-459.
- Van Hooft, E. A. J., Born, M. P., Taris, T. W., & Van der Flier, H. (2006). The Cross-Cultural Generalizability of the Theory of Planned Behavior. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *37*(2), pp.127-135.
- Vandenberg, R. J. (2002). Toward a Further Understanding of and Improvement in Measurement Invariance Methods and Procedures. *Organizational Research Methods*, 5(2), 139-158.

- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A Review and Synthesis of the Measurement Invariance Literature: Suggestions, Practices, and Recommendations for Organizational Research. *Organizational Research Methods*, *3*(1), 4-70.
- Vandenberg, R. J., & Self, R. M. (1993). Assessing Newcomers' Changing Commitments to the Organization During the first 6 Months of Work. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 557-568.
- Vandenberghe, C., Stinglhamber, F., Bentein, K., & Delhaise, T. (2001). An Examination of the Cross-Cultural Validity of a Multidimensional Model of Commitment in Europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(3), 322-347.
- Vandewalle, D., Van Dyne, L., & Kostova, T. (1995). Psychological Ownership: an Empirical examination of its Consequences. *Group and Organization Management*, 20(2), 210-226.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evaluation of Relations With Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38, 193-203.
- Von Glinow, M. A., Drost, E. A., & Teagarden, M. B. (2002). Converging on IHRM Best Practices: Lessons Learned from a Globally Distributed Consortium of Theory and Practice. *Human Resource Management*, 41(1), 123-140.
- Von Glinow, M. A., Huo, P. Y., & Lowe, K. B. (1999). Leadership across the Pacific Ocean: a Tri-National Comparison. *International Business Review*, 8(1), 1-15.
- Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. New York: Wiley.
- Wagner III, J. A. (1994). Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence. *The Academy of Management Review, 19*(2), 312-330.
- Wagner III, J. A., & Gooding, R. Z. (1987). Shared Influence and Organizational Behavior: A Meta-Analysis of Situational Variables Expected to Moderate Participation-Outcome Relationships. *The Academy of Management Journal*, 30(3), 524-541.
- Wagner III, J. A., & Moch, M. K. (1986). Individualism-Collectivism: Concept and Measure. *Group & Organization Management, 11*(3), 280-304.
- Wagner, S. H., Parker, C. P., & Christiansen, N. D. (2003). Employees that Think and Act like Owners: Effects of Ownership Beliefs and Behaviors on Organizational Effectiveness. *Personnel Psychology*, *56*, 847-871.
- Wasti, S. A., Bergman, M. E., Glomb, T. M., & Drasgow, F. (2000). Test of the Generalizability of a Model of Sexual Harassment. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 766-778.
- Welbourne, T. M., Balkin, D. B., & Gomez-Mejia, L. R. (1995). Gainsharing and Mutual Monitoring: A Combined Agency-Organizational Justice Interpretation. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 881-899.

- Welbourne, T. M., & Cyr, L. A. (1999). Using Ownership as an Incentive. *Group & Organization Management*, 24(4), 438-460.
- Welbourne, T. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1995). Gainsharing: A Critical Review and a Future Research Agenda. *Journal of Management*, 21(3), 559-609.
- Welkenhuysen-Gybels, J., & Van de Vijver, F. (2002). *Methods for the Evaluation of Construct Equivalence in Studies Involving Many Groups*
- White, J. K. (1978). Generalizability of Individual Difference Moderators of the Participation in Decision Making-Employee Response Relationship. *The Academy of Management Journal*, 21(1), 36-43.
- White, J. K., & Ruh, R. A. (1973). Effects of Personal Values on the Relationship Between Participation and Job Attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 506-514.
- Williams Jr., R. M. (1979). Change and Stability in Values and Value Systems: A Sociological Perspective. In M. Rokeach (Ed.), *Understanding Human Values, Individual and Societal*. New York: The Free Press.
- Wise, D. A. (1975). Academic Achievement and Job Performance. *The American Economic Review*, 65(3), 350-366.
- Wolff, J. (1989). Les Pensées Economiques de Ricardo à nos Jours. Paris: Montchrestien.
- Yi, J., & Park, S. (2003). Cross-Cultural Differences in Decision-Making Styles: a Study of College Students in Five Countries. *Social Behavior & Personality: an International Journal*, 31(1), 35-48.
- Yo, B., & Donthu, N. (2002). The Effects of Marketing Education and Individual Cultural Values on Marketing Ethics of Students. *Journal of Marketing Education*, 24(2), 92-101.

Liste des Tableaux et Figures

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Les chiffres de l'Actionnariat Salarié aux Etats Unis	44
Tableau 2 : Les Fondements Théoriques des Effets Attitudinaux de l'AS (1): les Théories de la Motiv	ation,
de la Satisfaction et de l'Implication Organisationnelle.	85
Tableau 3 : Variables Intrinsèques et Attitudes des Salariés – Résultats de la Littérature	97
Tableau 4 : Participation et Satisfaction au Travail – méta-analyse de Cotton et al. (1988)	102
Tableau 5 : Variables Instrumentales et Attitudes des Salariés – Résultats de la Littérature	110
Tableau 6 : Variables Extrinsèques et Attitudes des Salariés – Résultats de la Littérature	114
Tableau 7 : Etude Qualitative : Description de l'Echantillon de Personnes Interrogées	146
Tableau 8 : Guide d'Entretiens Professionnels	149
Tableau 9 : Guide d'Entretiens Salariés	149
Tableau 10 : Exemple de Découpage Thématique des Entretiens	153
Tableau 11 : Perception de Participer à la Décision – Exemples d'Items Générés	301
Tableau 12 : Qualité Perçue de l'Information – Exemples d'Items générés	301
Tableau 13 : L'Implication Philosophique des Dirigeants vis-à-vis de l'AS - Exemples d'Items Généro	és.302
Tableau 14 : L'Implication Philosophique des Salariés vis-à-vis de l'AS – Exemples d'Items Générés.	303
Tableau 15 : La Propension à Investir en Actions de son Entreprise – Exemples d'Items Générés	303
Tableau 16 : MESURES DE DIMENSIONS CULTURELLES DANS LA LITTERATURE	306
Tableau 17 : Liste et Caractéristiques des Traducteurs	312
Tableau 18 : Exemples d'échanges avec les Traducteurs	314
Tableau 19 : Items Administrés lors de la Première Collecte de Données (Version en Français)	319
Tableau 20 : Questionnaire 1 – Mesures du Niveau d'Etudes et du type d'Emploi	323
Tableau 21 : Questionnaire 1 – Principaux Canaux de Diffusion par Pays	323
Tableau 22 : Collecte 1 - Description de l'Echantillon	326
Tableau 23 : Questionnaire Deuxième Collecte, sans les Echelles sur les Valeurs.	327
Tableau 24 : Collecte 2 - Description de l'Echantillon	335
Tableau 25 : Interprétation des MSA	338
Tableau 26 : Niveau de Significativité des Coefficients Structurels selon la Taille d'Echantillon	342
Tableau 27: Niveaux de Fiabilité indiqués par le Coefficient Alpha	343
Tableau 28: Facteur 1, Esprit de Compétition	346
Tableau 29 : Facteur 2, Importance Accordée au Prestige	346
Tableau 30 : Facteur 3, Dimension: Féminité, Composante: Qualité de vie	347
Tableau 31 : Facteur 4, Dimension Féminité, Composante « Relations Interpersonnelles »	347
Tableau 32 : Facteur 6, Masculinité – Matérialisme	348
Tableau 33 : Facteur 8 – Distance Hiérarchique 1	349
Tableau 34 : Facteur 9, Distance Hiérarchique 2	349
Tableau 35 · Facteur 1 · Collectivisme - Intérêt	351

Tableau 36 : Facteur 2, Individualisme - Indépendance	352
Tableau 37 : Facteur 3, Collectivisme - Indépendance	. 352
Tableau 38 : Individualisme – Intérêt	. 353
Tableau 39 : Facteur 1 : Aversion aux Situations Nouvelles.	. 354
Tableau 40 : Facteur 3, Aversion au Risque.	355
Tableau 41 : Echelles de mesure des valeurs retenues pour la collecte 2.	. 356
Tableau 42 : Implication Philosophique, Perception de Participation – Matrice des Facteurs	. 360
Tableau 43 : Participation Perçue à la Prise de Décision – Calcul de Fiabilité	. 362
Tableau 44 : Implication Philosophique 1 - Calcul de Fiabilité	. 362
Tableau 45 : Implication Philosophique 2- Calcul de Fiabilité	. 363
Tableau 46 : Attitudes des Salariés – Matrice des Facteurs.	. 364
Tableau 47 : Motivation – Calcul de Fiabilité.	365
Tableau 48 : Implication Affective - Calcul de Fiabilité.	. 365
Tableau 49 : Intention de Quitter l'Entreprise - Calcul de Fiabilité	. 366
Tableau 50 : Satisfaction au Travail - Calcul de Fiabilité.	. 366
Tableau 51 : Perception de l'Information Reçue - Calcul de Fiabilité	. 367
Tableau 52 : Préférence pour l'Actionnariat Salarié - Calcul de Fiabilité	. 367
Tableau 53 : Niveaux acceptables des Indices d'Ajustement selon la Taille d'Echantillon et le Nombre	de
Paramètres Analysés (extrait de Hair et al. 2006, p.753)	. 380
Tableau 54 : Esprit de Compétition – Equivalence Intergroupes, Niveau Exploratoire	. 382
Tableau 55 : Prestige - Equivalence Intergroupes, Niveau Exploratoire	. 383
Tableau 56 : Qualité de Vie au Travail - Equivalence Intergroupes, Niveau Exploratoire	. 383
Tableau 57 : Distance Hiérarchique - Equivalence Intergroupes, Niveau Exploratoire	. 385
Tableau 58 : Intérêt - Equivalence Intergroupes, Niveau Exploratoire	. 385
Tableau 59 : Indépendance - Equivalence Intergroupes, Niveau Exploratoire	. 386
Tableau 60 : Aversion aux Situations Nouvelles - Equivalence Intergroupes, Niveau Exploratoire	387
Tableau 61 : Collecte 2 – AFE Masculinité (groupe France).	. 390
Tableau 62 : Masculinité – Féminité, Validité et Invariance de Mesure France – Italie et Mexique	. 395
Tableau 63 : Distance Hiérarchique, Validité et Invariance de Mesure entre France, Italie et Mexique.	. 400
Tableau 64 : Individualisme – Collectivisme, AFE France.	. 402
Tableau 65 : Individualisme – Collectivisme, Validité et Invariance de Mesure entre France, Italie et	
Mexique	. 404
Tableau 66 : Aversion à l'Incertitude, AFE France	. 406
Tableau 67 : Aversion à l'Incertitude, Validité et Invariance de Mesure, France, Italie et Mexique	. 407
Tableau 68 : Participation Perçue à la Décision, Validité et Invariance de Mesure, France et Italie	. 409
Tableau 69 : Implication Philosophique vis-à-vis de l'AS, Validité et Invariance de Mesure entre Fran	ce et
Italie	. 411
Tableau 70 : Préférence pour l'AS, Validité et Invariance de Mesure entre Français et Italiens	. 415
Tableau 71 : Attitude vis-à-vis de l'Information, Validité et Invariance de Mesure entre Italiens et	
Français	. 416

Tableau 72 : Motivation, Satisfaction, Implication, Intention de Quitter, Validité et Invariance entre	
Français, Italiens et Mexicains	. 419
Tableau 73 : Actionnariat Salarié et Attitudes au Travail – Comparaison des Moyennes Latentes	. 433
Tableau 74 : Attitudes au Travais – Différences de Moyennes Latentes Actionnaires non Actionnaire -	-
Ajustement du Modèle de Mesure.	. 435
Tableau 75 : Scores Latents des Attitudes des Salariés Actionnaires	. 435
Tableau 76: Corrélations entre les Principales Variables Explicatives et Expliquées	. 437
Tableau 77: AFC du sous modèle des effets de l'Implication Philosophique	. 441
Tableau 78 : Modèle Partiel 1, Analyse de Significativité des Coefficients Structurels	. 442
Tableau 79 : Modèle Partiel 1 : Analyse des Indices de Modification	. 442
Tableau 80 : Modèle Partiel 1 – Coefficients Standardisés après l'ajout de la relation VAL1-> PRAS	. 443
Tableau 81 : AFC du modèle des effets attitudinaux de la quantité d'actions détenues	. 444
Tableau 82 : Modèle Partiel 2 – Coefficients Standardisés et Significativité	. 445
Tableau 83 : Modèle Partiel 2 – Coefficients Structurels après suppression de OWNQ1	. 445
Tableau 84 : Modèle Partiel 3 – Valeur Financière et Attitudes au Travail – Résultats de l'AFC	
Tableau 85 : Modèle Partiel 3 – Valeur Financière et Attitudes au Travail. – Coefficients de Régressio	n et
Significativité	. 448
Tableau 86 : Information, Participation et Attitudes au Travail – Ajustement du Modèle de Mesur	. 450
Tableau 87 : Modèle Partiel 4 – Coefficients Standardisés et Significativité	. 450
Tableau 88 : Modèle Partiel 5 – Ajustement du Modèle de Mesure	. 453
Tableau 89 : Modèle Partiel 5 – Coefficients Standardisés et Significativité	. 453
Tableau 90 : AFC Modèle Global – Sélection d'Indices d'Ajustement	
Tableau 91 : Modèle Structurel Global – Coefficients Standardisés et Significativité	
Tableau 92 : - Modèle Structurel Global - Sélection d'Indices d'Ajustement	
Tableau 93 : Modèle Structurel Global – Coefficients de Détermination.	
Tableau 94 : Modèle Structurel Global Final – Coefficients Standardisés et Significativité	
Tableau 95: Validation du Modèle Global sur un Echantillon Indépendant	. 462
Tableau 96 : Modèle Global des Effets Attitudinaux de l'AS - Effets Totaux Standardisés	. 462
Tableau 97 : Modèle Global des Effets Attitudinaux de l'AS – Effets Indirects Standardisés	. 463
Tableau 98 : Dimensions Culturelles, Scores Moyens Observés des groupes Français, Italien et Mexica	ain.
	. 476
Tableau 99 : Dimensions Culturelles- Détermination des groupes pour l'approche « Single-group »	. 476
Tableau 100 : Valeur Financière, Satisfaction et Individualisme – Tests d'Invariance de Mesure	. 478
Tableau 101 : Valeur Financière, Satisfaction et Individualisme – Ajustement des Modèles Structurels	s. 479
Tableau 102 : Valeur Financière, Satisfaction et Individualisme – Résultats des Tests Structurels	. 479
Tableau 103 : Quantité d'Actions, Implication et Individualisme – Tests d'Invariance de Mesure	. 480
Tableau 104: Quantité d'Actions, Implication et Individualisme – Ajustement des Modèles Structurels	s.480
Tableau 105: Quantité d'Actions, Implication et Individualisme – Résultats des Tests Structurels	. 480
Tableau 106 : Quantité d'Actions, Implication et Individualisme – Tests d'Invariance de Mesure	
Tableau 107: Particination percue et Individualisme – Différence de Movenne Latente	482

Tableau 108 : Distance Hiérarchique et IPS – Tests d'Invariance de Mesure.	. 483
Tableau 109: IPS et Distance Hiérarchique- Différence de Moyenne Latente	. 483
Tableau 110 : Distance Hiérarchique et Participation – Tests d'Invariance de Mesure.	. 484
Tableau 111- Participation et Distance Hiérarchique - Différence de Moyenne Latente.	. 484
Tableau 112 : Distance Hiérarchique, Participation et Implication – Tests d'Invariance de Mesure	. 485
Tableau 113: Participation, Implication et Distance Hiérarchique – Ajustement des Modèles Structure	els.
	. 486
Tableau 114: Participation, Implication et Distance Hiérarchique – Résultats des Tests Structurels	. 486
Tableau 115 : Distance Hiérarchique, Participation et Implication – Tests d'Invariance Structurelle	. 487
Tableau 116 : Aversion à l'Incertitude, Culture Financière et Préférence pour l'AS – Tests d'Invarian	ce
de Mesure	. 488
Tableau 117: Aversion à l'Incertitude, Culture Financière et Préférence pour l'AS – Ajustement des	
Modèles Structurels.	. 488
Tableau 118: Aversion à l'Incertitude, Culture Financière et Préférence pour l'AS – Résultats des Tes	ts
Structurels	. 489
Tableau 119 : Aversion à l'Incertitude, Culture Financière et Préférence pour l'AS – Tests d'Invarian	ce
Structurelle.	. 489
Tableau 120 : Masculinité, Quantité d'Actions et Implication – Tests d'Invariance de Mesure	. 491
Tableau 121 : Masculinité, Quantité d'Actions et Implication – Ajustement des Modèles Structurels	. 491
Tableau 122: Masculinité, Quantité d'actions et Implication – Résultats des Tests Structurels	. 492
Tableau 123 : Quantité d'Actions, Implication et Masculinité – Test d'Invariance Structurelle	. 492
Tableau 124 : Participation et Masculinité : Tests d'Invariance de Mesure.	. 493
Tableau 125— Différence de Moyenne Latente.	. 494
Tableau 126- Tests d'Invariance de Mesure.	. 495
Tableau 127 : Actionnariat Salarié et Attitudes au Travail – Récapitulatif des Tests des Hypothèses	. 497
Tableau 128 : Les Effets Modérateurs des Variables Culturelles, Récapitulatif des Tests des Hypothèse	es.
	. 506
Liste des Figures	
Figure 1: Masculinité / Féminité – Résultats des Tests d'Invariance de Mesure entre Français et Italier	ns.
	. 397
Figure 2: Distance Hiérarchique - Modèle Omnibus, France, Italie, Mexique	
Figure 3 : Individualisme - Résultat des Tests d'Invariance Multigroupes	. 405
Figure 4: Aversion à l'Incertitude - Résultats des Tests d'Invariance	. 408
Figure 5: Participation à la Décision - Tests d'Invariance de Mesure	. 410
Figure 6 : Implication Philosophique 1 - Résultats des Tests d'Invariance de Mesure	. 412
Figure 7: Préférence pour l'AS - Résultat des Analyses d'Invariance	. 415
Figure 8: Attitude vis-à-vis de l'Information - Résultat de l'analyse d'Invariance	
Figure 9 : Les Attitudes des Salariés au travail - Résultats du test d'Invariance de Mesure	. 422
Figure 10 : Modèle Hypothétique des Effets de l'Implication Philosophique	. 440

Figure 11 : Modèle Partiel de l'Implication Philosophique retenu pour le Modèle Global	443
Figure 12: Modèle Hypothétique des Effets Attitudinaux hypothétiques de la Quantité d'Actions	
Détenues.	444
Figure 13 : Modèle des effets Attitudinaux de la Quantité d'Actions retenu pour le Modèle Global.	
p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001, n.s. = non significatif à p<0.05	446
Figure 14 : Les Effets Attitudinaux hypothétiques de la Valeur Financière de l'Actionnariat Salarié	447
Figure 15 : Modèle des Effets Attitudinaux de la Valeur Financière de l'AS, retenu pour le Modèle Glob	bal.
n.s. = non significatif à p<0.05	449
Figure 16 : Les Effets Attitudinaux hypothétiques de l'Information et de la Participation	450
Figure 17 : Modèle des Effets Attitudinaux de l'Information et de la Participation, retenu pour le Modè	ele
Global. p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001	451
Figure 18 : Les Relations Hypothétiques entre les Variables Attitudinales	452
Figure 19 : Modèle des relations réciproques entre variables attitudinales, retenu pour le Modèle Globa	al.
p<0.01 *p<0.001	454
Figure 20 : Modèle Global des Effets Attitudinaux de l'Actionnariat Salarié – Coefficients Structurels	
Standardisés	464

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I : VERS UNE MODELISATION DES EFFETS ATTITUDINAUX DE L'ACTIONNARIAT	
SALARIE DANS LE CONTEXTE DE LA GRANDE MULTINATIONALE	16
CHAPITRE 1. ACTIONNARIAT SALARIE, CULTURE ET ATTITUDES: REVUE DE LA	
LITTERATURE ET PROPOSITION D'UN MODELE THEORIQUE.	17
SECTION 1. L'ACTIONNARIAT DES SALARIES : DEFINITION, ETAT DES PRATIQUES ET EFFE	ΓS
ORGANISATIONNELS.	17
1. L'Actionnariat Salarié : Définition et Développement International d'une Pratique de Management	19
1.1. Actionnariat Salarié et Autres Formes de Participation des Salariés.	19
1.2. L'Actionnariat Salarié : une Appellation Unique pour des Pratiques très Différentes	22
1.3. L'Actionnariat Salarié dans le Monde.	25
1.4. Les Raisons de Mise en Place de l'Actionnariat Salarié	44
2. Actionnariat Salarié et Performance des Entreprises	49
2.1. Actionnariat Salarié et Performance : les Explications avancées dans la Littérature.	49
2.2. Les Résultats des Etudes Empiriques sur la Relation Actionnariat Salarié – Performance	53
SECTION 2. VERS UN MODELE DES EFFETS ATTITUDINAUX DE L'ACTIONNARIAT SALARIE	:
UNE INTEGRATION DE LA LITTERATURE	58
1. Choix et Définition des Variables	59
1.1. Les Variables descriptives du Construit de l'Actionnariat Salarié	60
1.2. Les Variables descriptives des Attitudes des Salariés.	63
1.3. Les Variables descriptives de la Conception que se font les Acteurs de l'Entreprise du Concept	
d'Actionnariat Salarié	69
2. Les Fondements Théoriques des Effets Psychosociologiques de l'Actionnariat Salarié (1): les Théories	
Explicatives de la Satisfaction et de la Motivation au travail et de l'Implication Affective	73
2.1. Actionnariat Salarié, Motivation, et Satisfaction au Travail.	73
2.2. Actionnariat Salarié et Implication Affective.	82
3. Les Fondements Théoriques des Effets Psychosociologiques de l'Actionnariat Salarié (2) : les Théories	
de la Propriété, de la Participation et de la Rémunération	85
3.1. Les Effets Attitudinaux de la Propriété	86
3.2. Les Effets Attitudinaux de l'Information et de la Participation à la prise de Décision	98
3.3. Les Effets Attitudinaux de la Valeur Financière de l'Actionnariat Salarié	111

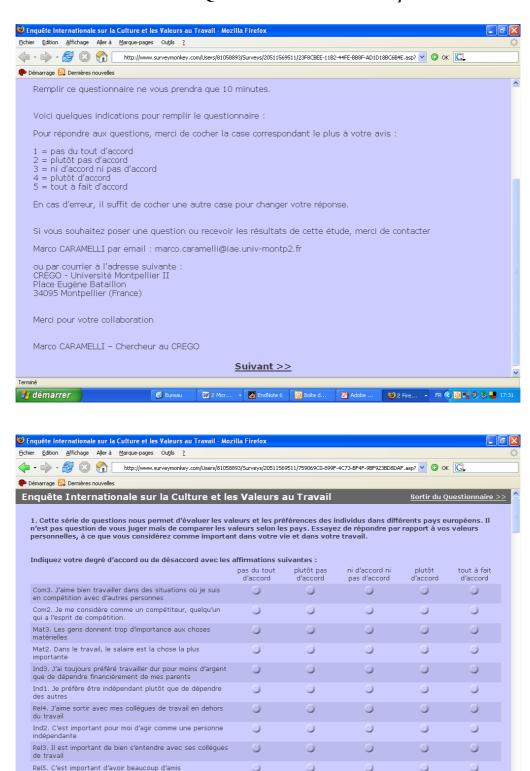
4. Les Relations réciproques des Variables Attitudinales.	116
5. Les Valeurs des Salariés comme Modérateurs du Modèle : l'Approche Interculturelle	121
5.1. Pourquoi Etudier les Valeurs des Salariés ?	124
5.2. Niveau Individuel ou Niveau Ecologique ?	127
5.3. Les Dimensions Culturelles Retenues.	129
CHAPITRE 2. L'ADAPTATION DU MODELE DE RECHERCHE AU CONTEXTE DU GR	RAND
GROUPE MULTINATIONAL : UNE ETUDE EXPLORATOIRE AUPRES DE PROFESSIO	ONNELS DE
L'AS ET D'ACTIONNAIRES SALARIES.	140
SECTION 1. LA DEMARCHE DE RECHERCHE	140
1. Les Objectifs de l'Etude Qualitative	140
2. La Collecte des Données.	143
3. L'Analyse des Entretiens.	
SECTION 2. RESULTATS DE L'ETUDE	153
1. Les Effets Psychosociologiques de l'Actionnariat Salarié : Déterminants, Conséquences et Modé	rateurs154
1.1. Les Déterminants de la Relation entre Actionnariat Salariés et Attitudes : les 3 Modèles de Kle	in (1987). 154
1.2. Les Attitudes et Comportements Mentionnés	184
1.3. Les Facteurs de Succès et les Freins des effets Attitudinaux de l'Actionnariat Salarié	192
2. Actionnariat Salarié et Performance des Entreprises : l'Oeuf et la Poule ?	225
2.1. Les Paramètres Financiers : Déterminants de la Performance ou Déterminants de l'AS ?	226
2.2. Les Paramètres Psychosociologiques : Effets de l'AS sur les Attitudes des Acteurs ou Effet des	Attitudes des
Acteurs sur l'AS ?	235
SECTION 3. LES APPORTS DE L'ETUDE QUALITATIVE A LA CONSTRUCTION DES HYP	OTHESES
DE RECHERCHE	251
1. L'Implication Philosophique des Acteurs vis-à-vis de l'Actionnariat Salarié	252
2. Eléments du construit de l'Actionnariat Salarié et Attitudes	253
2.1. Le Modèle Intrinsèque	253
2.2. Le Modèle Extrinsèque.	256
2.3. Le Modèle Instrumental.	257
3. Les Relations Réciproques entre Variables Attitudinales	259
4. Les Variables Culturelles.	261
4.1. L'Individualisme.	261
4.2. La Distance Hiérarchique.	262
4.3. L'Aversion à l'Incertitude	263
4.4. Masculinité et Féminité	264

PARTIE II : INSTRU	MENTS DE M	<i>IESURE</i>	, TESTS DU	MODELE DES EFFE	ETS ATTIT	TUDINAUX DE
L'ACTIONNARIAT	SALARIE	ET	EFFETS	MODERATEURS	DES	VARIABLES
CULTURELLES	•••••	•••••	•••••		• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	267
CHAPITRE 3. CONS	TRUCTION E	T VALI	DATION DE	S INSTRUMENTS DE	MESURE	268
SECTION 1. LA CON	STRUCTION E	ES ECH	ELLES			274
1. Etape 1 : La Définiti	on du Domaine	du Cons	truit à Mesure	r		274
1.1. Les Variables Desc	criptives du Con	struit de	l'Actionnariat	Salarié		274
1.2. L'Implication Phile	osophique des A	cteurs v	is-à-vis de l'A	ctionnariat Salarié		284
1.3. Les Variables Desc	criptives des Att	itudes de	es Salariés			286
1.4. Les Variables Desc	criptives des Va	leurs des	Salariés			290
2. Etape 2 : La Généra	tion des Items					299
2.1. Les Mesures liées a	à l'Actionnariat	Salarié				300
2.2. Les Mesures des V	aleurs Culturell	es				303
3. Etape 3 : Soumission	n des Items à des	s Experts	·			
4. Etape 4 : La Traduci	tion des Items					310
5. Etape 5 : La Collecte	e des Données					315
SECTION 2. LA VALI	DATION DES	INSTRU	IMENTS DE I	MESURE		336
1. Etape 6 : L'Evaluation	on des Propriéte	és Psycho	ométriques des	Items		336
1.1. L'Evaluation des I	tems des Echell	es sur les	Valeurs Cultu	relles : Collecte 1		343
1.2. L'Evaluation des I	tems des Echelle	es sur l'A	Actionnariat Sa	lariés et les Attitudes au	Travail	357
2. Etape 7 : Validation	et Tests d'Invar	iance Ini	tergroupes des	Instruments de Mesure.		368
2.1. L'Equivalence Inte	ergroupes d'un I	nstrumer	nt de Mesure :	Principes Généraux		369
2.2. Validité et Equival	ence Intergroup	es des V	ariables liées a	ux Valeurs des Salariés.		381
2.3. Validité et Equival	ence Intergroup	e des Va	riables liées à	l'AS et aux Attitudes de	s Salariés	408
CHAPITRE 4. ACTIO	ONNARIAT SA	ALARIE	, ATTITUDE	S ET VALEURS CUL	TURELL	ES : TESTS
DES HYPOTHESES	DE RECHERO	СНЕ	••••••		••••••	426
SECTION 1. TESTS E	MPIRIQUES D	ES EFFI	ETS ATTITUE	DINAUX DE L'ACTIO	NNARIAT	SALARIE430
1. Comparaison des Sa	lariés Actionnai	ires et No	on Actionnaire	s, en termes d'Attitudes	au Travail.	430
1.1. Tests d'Invariance	de Moyennes L	atentes s	ous AMOS 4 :	Principes Méthodologie	ques	431
1.2. Tests de l'Invarian	ce des Moyenne	es d'Impl	ication, Satisfa	action, Motivation et Int	ention de C	Quitter (
l'Entreprise entre Salar	iés Actionnaires	s et non A	Actionnaires			432

2. Test d'un Modèle « Mid-Range » des Effets Attitudinaux de l'Actionnariat Salarié	439
2.1. Tests de Modèles Structurels Partiels.	439
2.2. Test du Modèle Structurel Global	454
3. Résultats de l'Etude Causale : le Test des Hypothèses de Recherche.	463
3.1. L'Importance de l'Implication Philosophique vis-à-vis de l'Actionnariat Salarié	465
3.2. Tests du Modèle Intrinsèque des Effets de l'Actionnariat Salarié.	467
3.3. Tests du Modèle Extrinsèque des Effets de l'Actionnariat Salarié.	469
3.4. Tests du Modèle Instrumental de l'Actionnariat Salarié.	471
3.5. Tests des Hypothèses sur les Relations mutuelles entre Variables Attitudinales.	473
SECTION 2. ACTIONNARIAT SALARIE ET ATTITUDES AU TRAVAIL : TESTS EMPIRIQUES DI	ES
EFFETS MODERATEURS DES VALEURS CULTURELLES	475
1. La Constitution des Groupes Culturels : une Etape Préliminaire à la Réalisation d'Analyses	
d'Invariance Multigroupes.	475
2. Les Tests des Hypothèses de Recherche.	477
2.1. Individualisme et Effets Attitudinaux de l'Actionnariat Salarié.	477
2.2. Distance Hiérarchique, Information, Participation et Attitudes au Travail	482
2.3. Aversion à l'Incertitude, Préférence pour l'AS et Culture Financière.	487
2.4. Masculinité et Effets Attitudinaux de l'Actionnariat Salarié.	490
SECTION 3. DISCUSSION DES RESULTATS	495
1. Des Effets Attitudinaux possibles de l'AS dans le Contexte du Grand Groupe Multinational	496
2. Des Effets Attitudinaux Modérés par les Valeurs Culturelles.	505
REFERENCES BIBIOGRAPHIQUES	526
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	
TABLE DES MATIERES	
ANNEXES	560

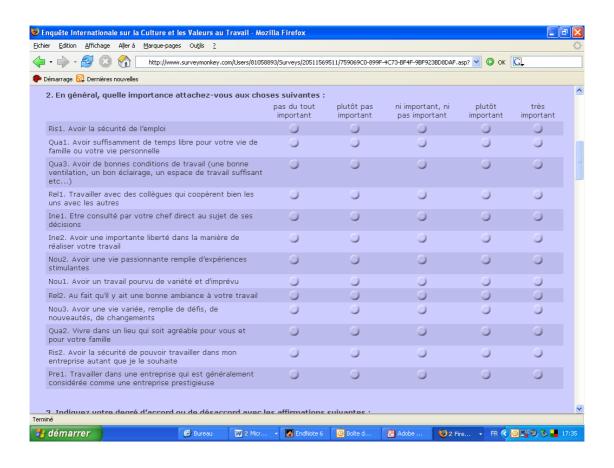
ANNEXES

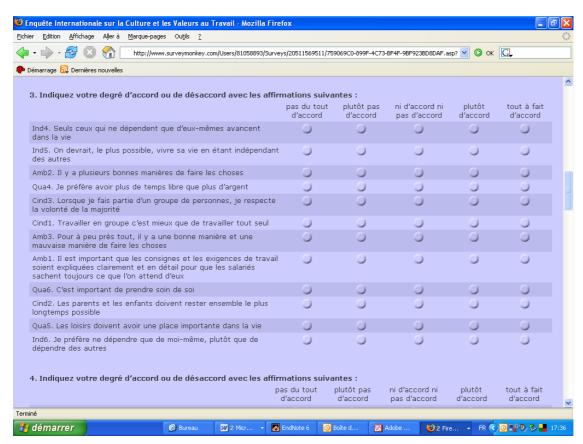
Annexe 1 : Questionnaire 1 en Français

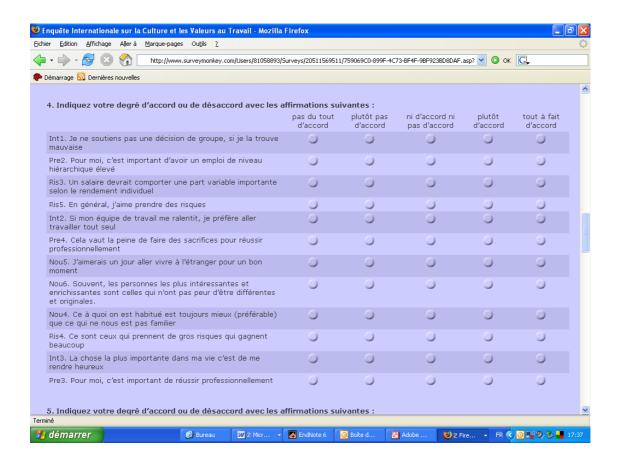


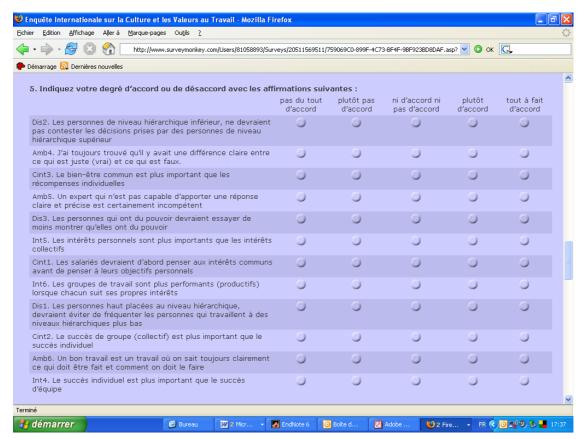
Mat1. Je suis prêt à travailler davantage pour gagner plus

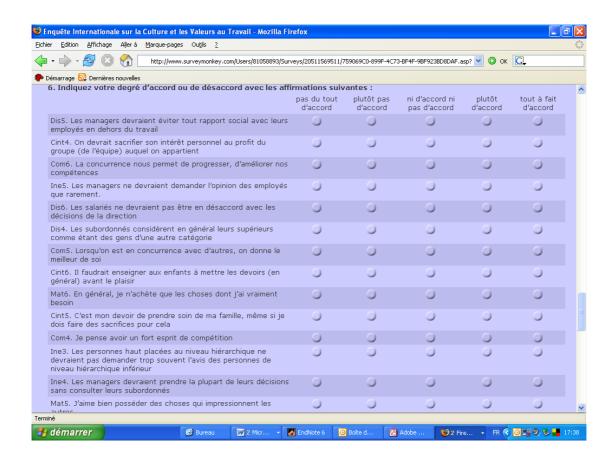
🥞 démarrer

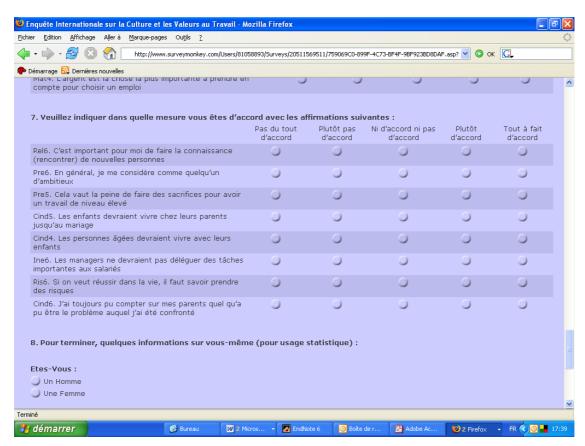


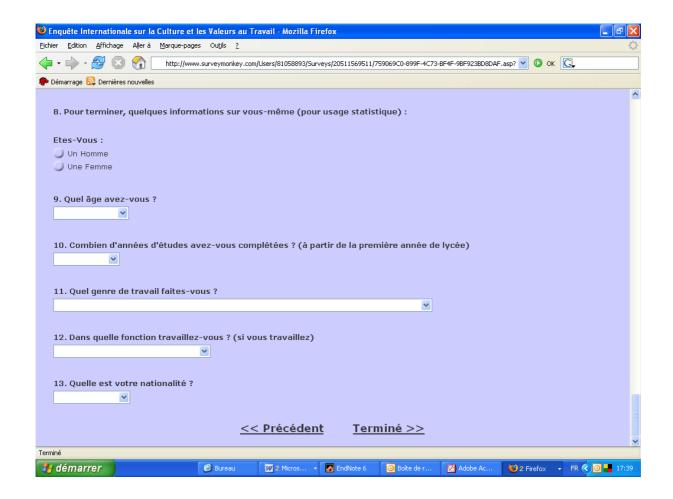






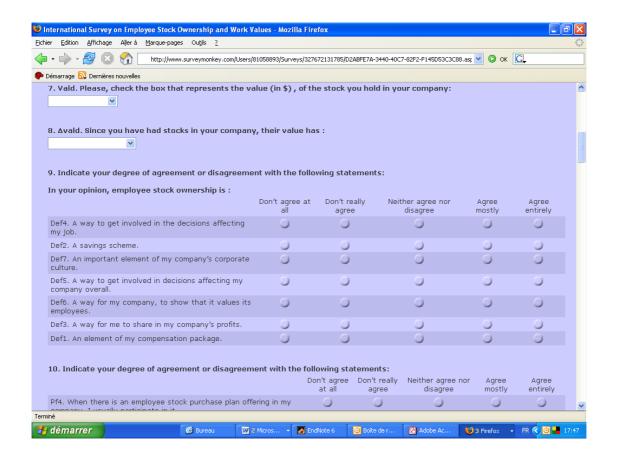


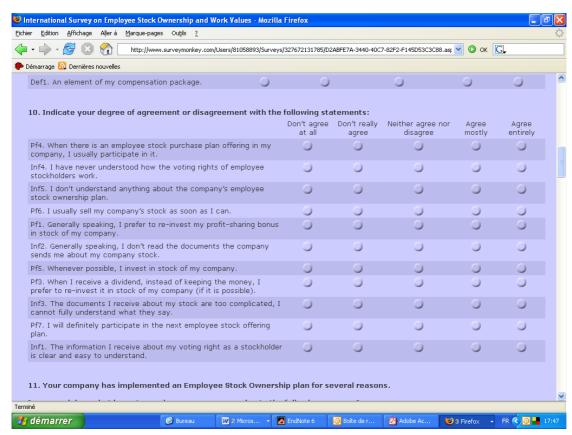


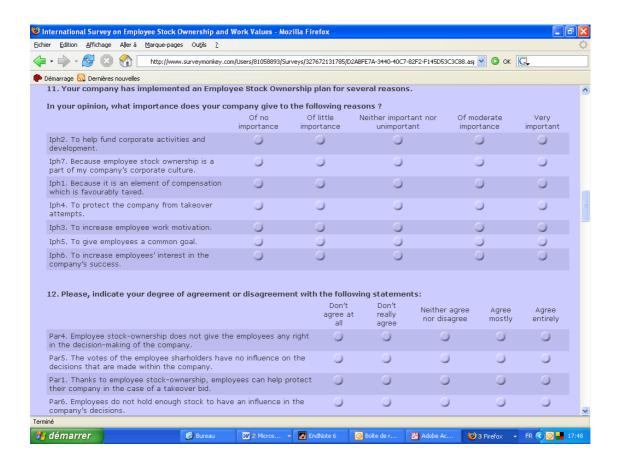


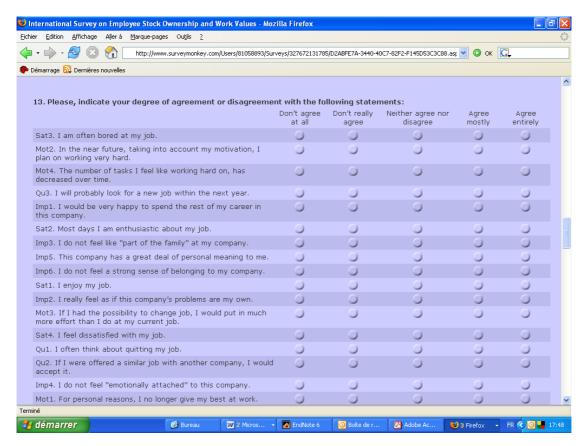
Annexe 2 : Questionnaire 2 en Anglais Américain

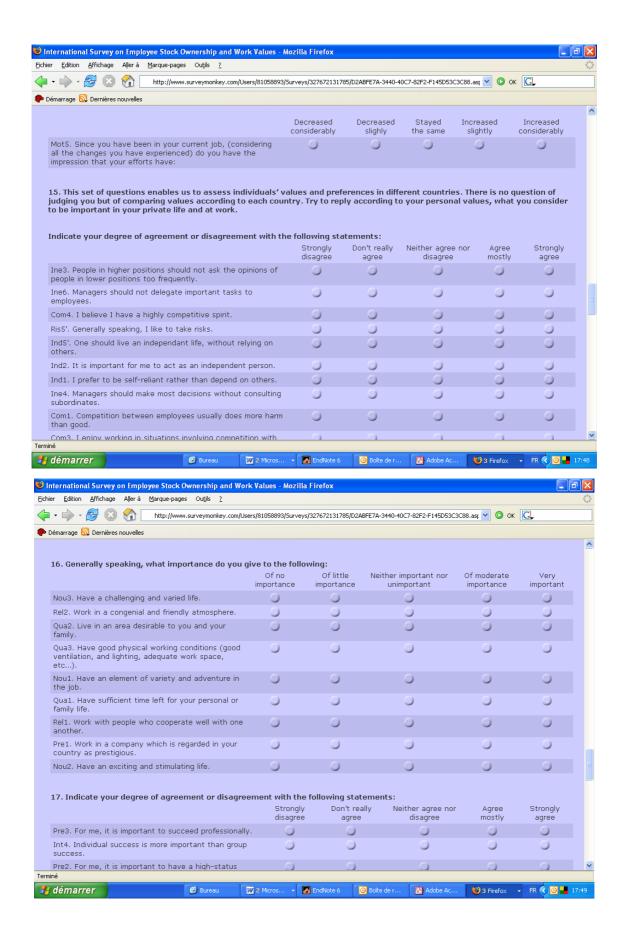


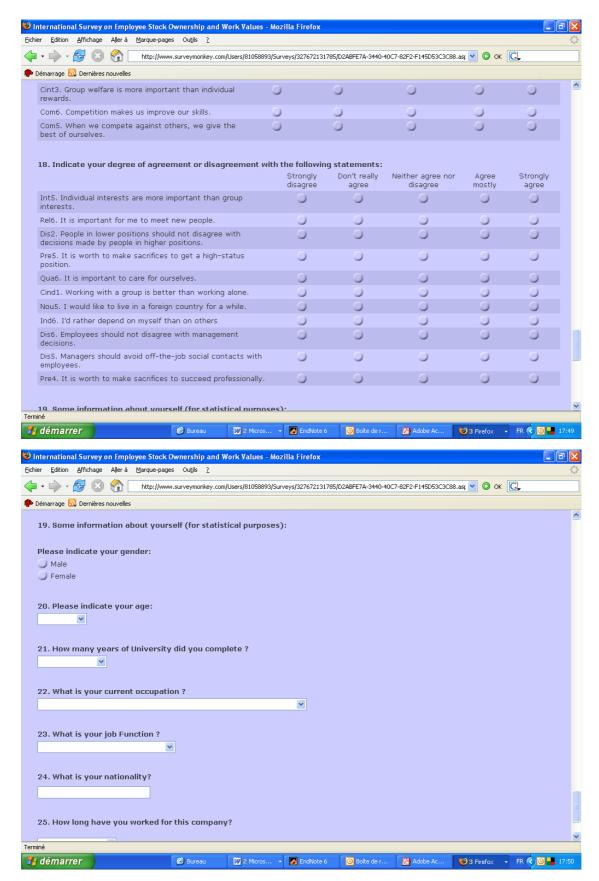












N.B. Les versions du questionnaire en Espagnol, Italien, Français et Anglais disponibles sur demande. Veuillez contacter Marco CARAMELLI : marco.caramelli@iae.univ-montp2.fr – caramellim@yahoo.it