

**EMPLOYEE OWNERSHIP AND  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

**A THEORETICAL AND EMPIRICAL TREATISE  
WITH A DIGRESSION ON THE DUTCH CONTEXT**

**Eric Kaarsemaker**

*Summary in French of: E.C.A. Kaarsemaker (2006). Employee ownership and human resource management: a theoretical and empirical treatise with a digression on the Dutch context. Doctoral Dissertation, Radboud University Nijmegen, Nijmegen, the Netherlands.*

## RÉSUMÉ (SUMMARY IN FRENCH)

Le premier chapitre présente la problématique de la recherche qui porte sur l'actionnariat salarié, et plus précisément sur l'efficacité de l'actionnariat salarié dans le cadre de la gestion de ressources humaines (GRH). L'introduction commence par la présentation de trois tendances générales qui se dégagent actuellement aux Pays-Bas et qui expliquent le choix du sujet de recherche. Ces tendances concernent tout d'abord l'importance croissante de l'innovation pour la compétitivité des entreprises. Une deuxième tendance est l'évolution du statut des salariés. Ces deux premiers changements ne sont pas négligeables car l'innovation est toujours le fait des salariés : les innovateurs. Les employés eux-mêmes semblent avoir changé. De nos jours, les employés ont besoin d'être reconnus, de faire un travail motivant à la mesure de leurs compétences et de leurs capacités d'apprentissage tout en étant pris au sérieux. Un troisième développement est lié à la notion d'actionnariat en général, qui est devenu de plus en plus populaire pour plusieurs catégories de la population. Le développement des marchés financiers a généralement suscité beaucoup d'attention et de médiatisation. Ces trois tendances justifient l'intérêt d'une recherche sur une pratique de gestion des ressources humaines (GRH) innovante telle que l'actionnariat salarié.

L'actionnariat salarié se définit comme la quantité d'actions de l'entreprise détenues, soit directement par le salarié, soit indirectement par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement entreprise. Notre recherche ne concerne ni les systèmes d'actionnariat salarié spécifiques que sont les « stock options » et les « coopératives de travailleurs », ni les plans d'actionnariat salarié s'adressant à moins de la moitié du personnel. Une fois cette restriction faite, le chapitre 1 se poursuit en présentant la littérature académique sur l'actionnariat salarié et la GRH. La majorité des études sur l'efficacité de l'actionnariat salarié a mis en évidence des effets bénéfiques de l'actionnariat salarié sur les attitudes au travail mesurées en GRH (par exemple sur l'engagement, la satisfaction) ainsi que sur la performance des entreprises (rentabilité et productivité). Dans le même temps, les résultats favorables semblent ne pas être systématiques. Les conditions nécessaires à l'efficacité de l'actionnariat salarié sont jusqu'alors en grande partie inconnues. L'objectif principal de la recherche est de mettre en évidence ces conditions. Puisque l'actionnariat salarié est une pratique de GRH, le contexte de la GRH est le premier facteur de contingence qui devrait être étudié. En effet, cette étude met l'accent sur les rapports (« l'ajustement interne ») entre l'actionnariat salarié et les autres pratiques de GRH et suppose que d'autres éléments tels que le contexte concurrentiel et la stratégie globale d'entreprise, les caractéristiques de l'organisation et l'environnement institutionnel exercent une influence sur cette relation *ceteris paribus*.

La problématique de la recherche est la suivante : *quels sont les effets de l'actionnariat salarié et de l'ajustement interne entre l'actionnariat salarié et le système de GRH sur les attitudes au travail mesurées en GRH d'une part et la performance de l'entreprise d'autre part ?* Cette définition de la problématique de recherche est subdivisée en quatre questions de recherches : (1) Qu'est-ce que l'actionnariat salarié et quel est son effet sur les attitudes au travail et la performance de l'entreprise ? (2) D'où provient l'effet de l'actionnariat salarié sur les attitudes au travail et la performance de l'entreprise ? (3) Qu'est-ce qu'un système de GRH et que signifie l'ajustement interne entre actionnariat salarié et système de GRH ? (4) Quel est l'effet de l'ajustement interne entre actionnariat salarié et sys-

tème de GRH sur la relation entre l'actionnariat salarié d'une part et les attitudes au travail et la performance de l'entreprise d'autre part ? Quelques définitions s'imposent : les systèmes de GRH se composent de plusieurs outils mais la présente étude se concentre particulièrement sur deux d'entre eux : la philosophie RH (c'est-à-dire les croyances au sujet du rôle et de la valeur des employés) et les pratiques en matière de GRH (c'est-à-dire les outils spécifiques nécessaires à la mise en application des politiques de GRH et à la motivation des employés). L'ajustement interne fait référence à la concordance ou à l'uniformité des pratiques en matière de GRH avec la philosophie RH.

Le chapitre 2 apporte une réponse théorique à la première question de recherche : *Qu'est-ce que l'actionnariat salarié et quel est son effet sur les attitudes au travail et la performance de l'entreprise ?* Nous explorons pour cela les thématiques qui ont émergé de la recherche qualitative sur l'actionnariat salarié. Nous présentons ces thématiques en nous focalisant sur la notion de « propriété ». Nous étudions dans quelle mesure ces thématiques sont présentes dans les recherches quantitatives sur l'efficacité de l'actionnariat salarié. En nous concentrant particulièrement sur l'ajustement interne entre l'actionnariat salarié avec le système de GRH, deux conclusions émergent de l'examen de la recherche qualitative sur le sujet. Tout d'abord, l'implication de la direction pour l'actionnariat salarié, ou **la philosophie RH dominante** est déterminante pour l'efficacité de l'actionnariat salarié. Par ailleurs, l'actionnariat salarié ne peut pas être une pratique « autonome » en matière de GRH : il doit s'accompagner d'autres outils de GRH reflétant les droits liés à l'actionnariat. Ces droits liés à l'actionnariat sont : le droit d'utiliser un actif que l'on possède (*usus*), le droit d'en tirer profit (*fructus*) et le droit de l'aliéner (*abusus*). Ces droits ont été mis en évidence dans le cadre de la recherche qualitative sur l'actionnariat salarié. Ils sont présents dans les pratiques de GRH suivantes : **la participation à la prise de décision, la participation aux bénéfices, le partage de l'information, la formation au management et la médiation**. 128 études montrent que l'actionnariat salarié a des effets positifs sur les attitudes au travail et la performance de l'entreprise. Cependant, ces effets bénéfiques ne sont pas systématiques. Aucune réponse claire à la question *comment* et *dans quelles conditions* l'actionnariat salarié exerce-t-il une influence positive n'a jusqu'alors été apportée ? Les recherches susmentionnées ont uniquement analysé ces questions de façon sporadique et incomplète.

En conséquence, le chapitre 3 étudie la seconde question de recherche : *Comment s'explique l'effet de l'actionnariat salarié sur les attitudes des salariés et la performance d'entreprise ?* Selon la théorie de l'actionnariat psychologique et la théorie du reflet (*reflection theory*), les trois droits de propriété, notamment concrétisés par les pratiques de GRH mentionnées ci-dessus, ont trois effets : ils permettent de répondre à certains motifs de l'action humaine (l'efficacité, la recherche d'identité « avoir sa place »), ils aident l'individu à réaliser certains objectifs personnels (ex. financier, ambition, défi) et ils améliorent la position des employés en terme de pouvoir. Ces effets se produisent grâce à la philosophie RH qui se reflète au travers des pratiques de GRH. Ces pratiques véhiculent l'idée que les employés méritent d'être propriétaires et qu'ils doivent être considérés comme tels. Ces mesures sont si lourdes de sens que les employés les associent à leur propre identité. Si l'actionnariat salarié et le système de GRH conduisent au renforcement de l'identité individuelle des salariés, ils se considèrent comme de vrais actionnaires. Le sentiment de propriété développé par les salariés est d'autant plus fort que le système de GRH exprime que les salariés méritent d'être actionnaires et doivent être considérés en tant que tels. Dans un tel contexte, les différentes représentations mentales des employés convergent au sein d'une organisation partenariale et plus forte : une culture actionnariale.

Le chapitre 4 finalise le cadre conceptuel de GRH concernant l'efficacité de l'actionnariat salarié en apportant des réponses à la troisième question de recherche : *Qu'est-ce qu'un système de GRH et qu'est-ce que l'ajustement interne entre l'actionnariat salarié et*

*le système de GRH ? ; et à la quatrième question de recherche : Quel est l'effet de l'ajustement interne entre l'actionnariat salarié et le système de GRH sur – la relation entre actionnariat salarié et – les attitudes au travail et la performance de l'entreprise ?* Le chapitre commence par présenter le champ de la gestion stratégique des ressources humaines et décrit plusieurs idéaux-types de systèmes de ressources humaines mis en évidence par ce champ de recherche. Il est à noter que la recherche en GRH stratégique présente un certain nombre de limites. Il existe une confusion sur la définition exacte des systèmes de GRH et sur ce qui détermine leur « ajustement interne ». Ces limites tiennent - aux différentes terminologies et interprétations des systèmes de GRH ; - à la pratique de la GRH ; - au choix arbitraire des pratiques de GRH, et à l'association tout aussi arbitraire de ces pratiques aux systèmes de GRH ; - aux rapports non spécifiés entre pratiques de GRH au sein des systèmes de GRH. Afin de contribuer à combler ces limites, nous proposons d'utiliser le concept de « philosophie RH » - les convictions du management concernant le rôle et la valeur des employés comme déterminant d'un système de GRH cohérent.

Un meilleur alignement des pratiques de gestion du personnel au sein du système de GRH avec la philosophie RH favorise un meilleur ajustement interne du système de GRH. Au final, l'ajustement interne du système de GRH contribue à communiquer un message fort aux salariés. Il en résulte un climat organisationnel favorable. Ceci ne favorise pas la rigidité. A l'inverse, une distinction peut être faite entre les pratiques de GRH « de base » et les autres pratiques « de soutien ». Ces dernières peuvent être adaptées selon les caractéristiques spécifiques et les besoins d'une entreprise. Afin de rendre les systèmes de GRH efficaces en y intégrant l'actionnariat salarié comme élément central, les pratiques de base de GRH doivent refléter une philosophie RH qui prône que les employés méritent d'être propriétaires et doivent être considérés comme tels. Un tel système de GRH articule l'actionnariat salarié avec les pratiques de GRH de base mentionnées ci-dessus. Ces pratiques doivent refléter les droits attachés à l'actionnariat : la participation à la prise de décision, la participation aux bénéfices, le partage de l'information, la formation au management et la médiation. Une culture actionnariale devrait être favorisée par la présence de l'ensemble de ces pratiques de GRH.

Le chapitre 5 présente l'échantillon et la collecte de données. Nous développons les échelles de mesure des variables mentionnées dans le modèle conceptuel final (voir le schéma 4.1). Le chapitre 6 présente les résultats des analyses quantitatives. Les variables indépendantes décrivent les pratiques de GRH de base mentionnées ci-dessus. La variable participation à la prise de décision, conformément aux résultats des analyses factorielles est bidimensionnelle. Ses deux dimensions sont d'une part la participation à la gestion et d'autre part la participation à la gouvernance. La participation à la gestion est liée aux décisions internes à l'entreprise. En revanche, la participation à la gouvernance fait référence à des décisions qui sont en partie extérieures à l'entreprise (par exemple, les conventions collectives). L'actionnariat salarié est mesuré par une variable dichotomique. À côté des échelles de mesure des différentes pratiques de GRH individuelles, une échelle supplémentaire mesurant le système de GRH (à l'exception de l'actionnariat salarié) est développée en parallèle des échelles de mesure des pratiques de GRH individuelles. Une variable « système de GRH » mesure par ailleurs la « philosophie RH ». En conclusion, deux méthodes permettent de mesurer « l'ajustement interne » entre l'actionnariat salarié et le système de GRH au sens large du terme. Dans la première méthode (« l'ajustement en tant que modérateur »), on examine un modèle dans lequel le produit des variables mesurant l'actionnariat salarié et le système de GRH est inclus comme variable modératrice. La seconde méthode (« l'ajustement en tant que médiatrice ») consiste à considérer la variable système de GRH comme une variable médiatrice. Les variables dépendantes sont l'actionnariat psychologique, l'engagement affectif, et l'engagement futur. La propriété psychologique est également considérée comme une variable médiatrice, qui influence (partiellement) les effets de l'actionnariat salarié et du système

de GRH sur l'engagement. Un certain nombre de variables de contrôle (telles que le niveau d'étude et le sexe) sont également incluses dans les analyses.

Des enquêtes ont été conduites auprès des employés de dix entreprises. La plupart des entreprises appartiennent au secteur des services. Le petit nombre d'entreprises ne permet pas des analyses quantitatives sur les indicateurs de performance de sorte que la partie empirique de cette étude se concentre sur l'analyse des attitudes au travail. Neuf des entreprises étudiées sont hollandaises et une est américaine. Huit des dix entreprises avaient mis en œuvre l'actionnariat salarié. Les principales conclusions de la recherche empirique sont les suivantes. Une première analyse compare les employés des entreprises qui pratiquent l'actionnariat salarié aux employés des entreprises qui ne pratiquent pas l'actionnariat salarié. Cette analyse montre que les scores des premiers sont significativement plus élevés pour les variables mesurant l'actionnariat psychologique et l'engagement affectif, ce n'est pas le cas pour l'engagement futur. L'actionnariat psychologique a un effet médiateur sur la relation de l'actionnariat salarié avec l'engagement affectif. Les analyses des données des entreprises pratiquant l'actionnariat salarié prouvent que l'actionnariat salarié conduit seulement à un engagement affectif plus élevé via l'augmentation de l'actionnariat psychologique des employés. Cet effet est avéré et augmente si l'ajustement interne avec le système de GRH est plus élevé. De façon générale, les résultats corroborent les hypothèses de la recherche.

Il est à noter que les effets de taille ne sont pas très élevés et que les résultats des analyses diffèrent selon les mesures des variables utilisées. D'une manière générale, les effets sont plus faibles ou absents dans les analyses intégrant la philosophie RH et dans les analyses intitulées « l'ajustement en tant que médiateur ». Les hypothèses concernant l'engagement futur ont été rejetées. Le chapitre 6 décrit d'autres considérations concernant les analyses, comme le niveau (relativement faible) de la signification des tests. D'autres limites de la recherche sont discutées dans le chapitre final, le chapitre 8.

Le chapitre 7 présente une digression dans le contexte hollandais afin de mettre en perspective les résultats de la recherche. Les différents cas sont décrits et nous concluons que les résultats qualitatifs ne contredisent aucun des résultats de la recherche quantitative : les résultats sont en conformité avec nos attentes. Les entreprises caractérisées par l'ajustement interne de leur système de GRH avec l'actionnariat salarié le plus élevé ont également les niveaux plus élevés d'actionnariat psychologique et d'engagement affectif. Une analyse des conceptions et des attitudes d'un certain nombre de leaders de l'opinion, d'organismes et d'établissements hollandais montre que le contexte institutionnel pourrait expliquer l'effet relativement limité de l'actionnariat salarié aux Pays-Bas par rapport à d'autres pays. Cependant, cet effet limité de l'actionnariat salarié contraste avec l'attitude des hollandais vis-à-vis de l'actionnariat en général. En outre, depuis le milieu du 20<sup>ème</sup> siècle, le gouvernement a favorisé l'accumulation patrimoniale, en particulier l'investissement immobilier et il a mis en œuvre diverses politiques favorisant l'innovation.

Le chapitre 8 synthétise et conclut la recherche. La présente étude apporte une contribution significative et innovante, pour la connaissance théorique de l'actionnariat salarié et de la GRH d'une part, et pour la pratique professionnelle d'autre part. Tout d'abord, cette étude a complété la théorie de l'actionnariat salarié et celle de la GRH. Il s'agit d'une étape importante vers une recherche empirique plus rigoureuse sur l'actionnariat salarié et plus généralement sur les systèmes de GRH. Ensuite, les tendances générales actuelles évoquées au début de la recherche prouvent que les innovations en matière de GRH ne sont pas un luxe mais une nécessité et que l'actionnariat salarié apparaît comme une innovation particulièrement importante en matière de GRH. La présente recherche a permis de rendre cette hypothèse beaucoup plus concrète. L'étude montre que l'actionnariat salarié peut avoir un certain nombre d'effets positifs sur les attitudes au travail des salariés. Elle montre également aux professionnels les considérations à prendre en compte une fois l'actionnariat salarié mis en œuvre, en particulier

en terme de système de GRH. L'étude est également une importante source d'information pour les pouvoirs publics. Elle met en effet en évidence un ensemble d'outils concrets permettant la création d'un climat plus favorable pour les employés (qualifiés) révélant un potentiel humain encore inexploité.