

# Actionnariat salarié et Innovation : Conceptions et interactions

Iness AMAMI<sup>#1</sup>, Rabii MAALEJ<sup>\*2</sup>

<sup>#</sup> Cité Hay Bahri, route l'aéroport, Sfax]  
Route Aéroport Km 4 P 14, Sfax, Tunisia]

<sup>1</sup>Amami.iness@gmail.com

<sup>3</sup>Maalej.rabi3@hotmail.fr  
Avenue Habibi Maazoun, Sakiet Ezzit-Sfax]  
[Airport Road Km 4 P 14, Sfax, Tunisia]

**Résumé**— Les politiques d'innovations sont des approches nouvelles et créatives pour résoudre les problèmes sociaux - comme la façon de créer de la richesse pour les travailleurs à bas salaires, tout en créant des emplois dans les collectivités locales - qui ont le potentiel d'atteindre des milliers de personnes. Ainsi, les entreprises doivent s'attaquer à de multiples nouveaux défis, puisqu'une pression immense s'exerce par plusieurs éléments. L'objectif de ce travail est de combiner un aperçu sur l'actionnariat salarié (AS) et une revue de littérature de l'innovation pour arriver à explorer l'interaction entre ces deux notions.

**Keywords**— innovation ; actionnariat salarié ; approche innovante ; actionnaire salarié

## I. INTRODUCTION

Pendant des années, l'innovation consiste à aider les organisations à se développer. La croissance est souvent mesurée en termes de chiffre d'affaires et du profit, mais peut également se produire dans la connaissance, dans l'expérience humaine, et dans l'efficacité et la qualité. L'innovation est le processus de faire des changements à quelque chose de mis en place par l'introduction de quelque chose de nouveau. Elle peut arriver à tous les niveaux d'une organisation, des équipes de gestion de projets et même au niveau de l'individu [1].

L'innovation peut prendre plusieurs formes ; l'innovation en matière de gestion, l'organisation du travail, l'exploitation des ressources humaines, la capacité à anticiper les techniques ainsi que l'actionnariat salarié. Sous cet angle, l'actionnariat salarié est un moyen sous-apprécié pour financer de nouveaux projets et assurer l'alignement des employés de l'entreprise. L'AS se trouve dans des start-ups. Il exploite la motivation des employés à tous les stades de la croissance organisationnelle [2].

Les employés mettent le « capital humain » au risque dans une nouvelle entreprise (comme tout autre investisseur met du capital à risque) et devraient s'attendre à un rendement. L'AS motive et retient les employés, et il est souvent combiné avec des moyens plus participatifs de travail [3]. Certaines entreprises, ajoutent Binns et al., cherchent à créer une « culture » de l'innovation et de la participation à l'aide d'AS.

Après avoir examiné la réalité académique de l'innovation, on a recherché dans la littérature, son origine disciplinaire et

comment elle était définie. On a ainsi tenté de dégager les pratiques identifiées et observées par les différents auteurs dans les entreprises afin de mettre en exergue la notion de l'actionnariat salarié par sa définition. L'interaction entre ces deux concepts s'est mise en lumière.

## II. VERS UNE DEFINITION CLAIRE DE L'INNOVATION

An easy way to comply with the conference paper formatting requirements is to use this document as a template and simply type your text into it.

Dans le domaine des sciences sociales, le champ d'innovation constitue un champ de recherche relativement ancien. L'économiste autrichien Joseph A. Schumpeter a donné la première définition de l'innovation dans le domaine de l'économie : la destruction créatrice se produit quand l'innovation fait de vieilles idées et de technologies obsolètes et provoque donc la création d'une nouvelle structure économique [4]. En effet, l'innovation peut être également vue comme « un processus par lequel un nouveau produit, une technique ou un service utile obtenus à partir de la génération de nouvelles idées et de leur développement » [5], [6], qui dans le temps fournit de nouvelles solutions aux problèmes et devient utile pour des personnes, des entreprises ou de société [7], [8]. Par conséquent, l'innovation commence par la proposition et la génération de nouvelles idées et se termine avec l'utilisation et l'exploitation commerciale des résultats [9].

L'innovation se concrétise ainsi par le développement économique d'une entreprise d'une part, et par la création d'emplois d'autre part [10]. Elle a été conceptualisée à partir d'une multitude de directions [11], comme le rôle de la créativité individuelle [12], ou des processus d'interaction au sein d'une organisation innovante [13] ; [14], ainsi que les interactions à travers les frontières organisationnelles [15] ; [16].

Au niveau national, les diverses organisations et institutions qui interagissent les unes avec les autres dans le cadre des activités d'innovation ont en outre été conceptualisées comme un système national d'innovation [17] ; [18].

## III. L'ACTIONNARIAT SALARIÉ

### A. Définition

La Fédération Française des Associations d'Actionnaires Salariés (FAS) définit 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 » [19]. L'actionnariat salarié peut affecter de manière significative la relation entre les employés et l'organisation dans laquelle ils travaillent [20].

### B. L'actionnariat salarié: un outil de motivation et d'intéressement

« L'actionnariat salarié est plus susceptible d'être utilisé comme un mécanisme d'incitation lorsque la productivité des membres de l'équipe est difficile à évaluer, comme dans des activités professionnelles » [21] ; dans [22].

L'actionnariat salarié est considéré, selon plusieurs chercheurs, comme la forme indirecte de l'intéressement des employés aux résultats de l'entreprise.

L'objectif principal de l'actionnariat salarié, selon Desbrières [23], est le renforcement de la motivation des salariés et l'atteinte d'une convergence d'intérêts. De plus, le fait de viser la convergence d'intérêts généraux représente, dans la littérature, la cause principale de l'amélioration des résultats financiers des entreprises adoptant l'actionnariat salarié [24]. Il fournit des avantages pour les salariés ainsi que pour les entreprises. En effet, « sur le plan social, l'AS établit un lien entre la motivation du salarié et la croissance de l'entreprise. En plus, sur le plan financier, il favorise l'épargne longue investie en actions, renforce la présence et la stabilité d'acteurs nationaux sur les marchés financiers. Sur le plan stratégique, l'AS est un élément de cohérence globale de l'entreprise en ce qu'il valorise son image auprès des analystes financiers » [25].

### C. L'actionnariat salarié: un outil de contrôle

Les actionnaires salariés, « acquérant une légitimité supplémentaire à contrôler les dirigeants » [26], peuvent contribuer positivement à la gouvernance des entreprises. Cette participation efficace est argumentée par deux raisons : Premièrement, puisque les salariés actionnaires courent un double risque (le risque d'investissement en capital humain et le risque d'investissement en capital financier), ils doivent protéger leurs investissements en contrôlant les comportements opportunistes des membres de l'entreprise. Deuxièmement, les actionnaires salariés, comme membres de l'entreprise, doivent travailler pour réduire l'asymétrie d'information, qui est, à l'initiation, en faveur des dirigeants.

En devenant actionnaires, les salariés changent automatiquement leur statut qui se transforme en actionnaires salariés acquérant plusieurs nouveaux droits. Etre actionnaire c'est être propriétaire ; et la propriété, au sein de l'entreprise, permet, à travers l'aspect financier, d'acquérir au moins 4 droits [27]: le droit au contrôle résiduel, le droit au profit, le droit d'accès à l'information et le droit de participer à la prise de décision.

### D. L'actionnariat salarié: un outil d'enracinement

Le contrôle des salariés actionnaires n'est pas toujours efficace. « Leur motivation à contrôler efficacement les dirigeants sera alors une fonction croissante de leur investissement spécifique à la firme, tant en capital humain qu'en actions, mais aussi de leur degré d'indépendance (surtout pour les administrateurs) vis-à-vis de la coalition de contrôle » [28]. Les dirigeants essaient de garantir le soutien des actionnaires salariés (ou de leurs représentants) en établissant des contrats implicites avec eux, tels que la sauvegarde de l'emploi, la promotion, l'augmentation du salaire, l'amélioration de la situation, ... [29].

La riche littérature concernant la composition du conseil d'administration souligne que la présence d'administrateurs indépendants peut influencer positivement sur le contrôle et réduit l'enracinement des dirigeants. Par conséquent, les salariés actionnaires (ou leurs représentants), dépendants hiérarchiquement des dirigeants, ne peuvent que fournir un allié naturel aux dirigeants [30]. Donc, la présence des actionnaires salariés au sein du conseil sera négative, en cas de risque d'enracinement des dirigeants.

## IV. AS ET INNOVATION .

Faire preuve d'innovation est un processus basé sur les comportements des personnes, qui doivent être acquis et développés à travers un processus d'apprentissage d'une certaine durée [31]. En effet, chaque employé se contente d'agir comme un propriétaire à travers des options d'achat d'actions ou d'actions publiques que n'importe qui peut acheter.

Au cours des dernières années, la relation entre la GRH et l'innovation a été explorée sous différents angles. Les innovations en matière de gestion des ressources humaines prennent une variété de formes, les plus connus sont la participation des salariés (y compris les cercles de qualité et d'autres efforts de groupe), l'installation du concept d'équipe avec de nouvelles formes de la flexibilité de l'organisation du travail, la participation des travailleurs dans les décisions de gestion stratégique, le partage du gain, la participation aux bénéfices, l'actionnariat salarié et d'autres programmes d'amélioration de la productivité [32].

Kochan, Katz et McKersie [33] suggèrent que ces innovations ont commencé d'abord dans quelques grandes entreprises non syndiquées dans les années 1960 et dans des firmes qui étaient presque totalement non organisées ou dans les usines non syndiquées et des entreprises partiellement syndiquées.

Ces mêmes entreprises ont été engagées à maintenir des nouvelles installations non-syndiquées, une position compatible avec « l'opposition profonde aux syndicats intégrés dans l'idéologie de la gestion et la culture de nombreuses entreprises » [33] (ibid).

Ainsi, alors que la plupart de ces programmes sont venus à être associés à la gestion des ressources humaines s'appliquant aux employés non syndiqué, dans une certaine mesure, cela peut être une association frauduleuse [34].

C'est, la plupart de ces pratiques, en particulier les systèmes les plus participatifs, ont été lancés dans de nouvelles installations qui, pour diverses raisons, ont eu tendance à s'ouvrir et rester non-syndiqué (ibid, p 5). En définitive, les managers semblent être faire la supposition raisonnable que les innovations pourraient être plus facilement et avec succès mises en œuvre dans de nouvelles installations.

Kochan et Cutcher-Gershenfeld [32] notent que ces catégories ne sont pas mutuellement exclusives, par exemple, les groupes impliquent à la fois la réorganisation du travail et la participation des employés [34]. Cette relation suppose que les systèmes de gestion des ressources humaines dans les systèmes généraux, où la GRH est composée de pratiques spécifiques, influencent la capacité d'innovation de manière indirecte. Dans ce contexte, l'actionnariat salarié apparaît comme une innovation particulièrement importante en matière de GRH [35]. En fait, « pour réussir une activité innovatrice, l'entreprise a besoin d'un personnel qualifié et flexible (apte à apprendre). Ainsi, c'est par l'interaction entre innovation et compétences clés, à travers un processus d'apprentissage organisationnel, que l'entreprise arrive à créer de la valeur » [36].

#### V. APPROCHE INNOVANTE DE L'ACTIONNARIAT SALARIÉ

Les questions liées à l'entrepreneuriat ont des racines dans de nombreuses disciplines, y compris les finances, la stratégie et la gestion des ressources humaines (GRH). De même, l'actionnariat salarié (AS) est une question qui a des implications pour le financement d'une entreprise, la différenciation, et motivation et de rétention des employés talentueux [2].

Conduit par des salariés entrepreneuriaux, des entreprises appartenant aux employés apparaissent souvent comme des leaders de l'industrie et des pionniers des meilleures pratiques dans une variété de domaines.

Park, Kruse et Blasi [37] expliquent que « entre le tiers et la moitié des employés participent directement à la performance de l'entreprise par l'intéressement, le partage des bénéfices, l'actionnariat salarié, ou de les options d'achat »

Les employés sont de plus en plus informés, plus instruits et plus exigeants de leur environnement de travail. Pour la plupart, ces caractéristiques sont très souhaitables pour les employés d'une entreprise, mais en même temps, les employés sont également de moins en moins fidèles, plus mobiles, et plus disposés à changer d'emploi ou créer leur propre entreprise [38].

Les actionnaires salariés sont plus susceptibles d'avoir des interactions positives avec des collègues et de fonctionner plus efficacement en équipe parce qu'ils sont collectivement propriétaires et contrôlent l'organisation [20]. Cette volonté d'innover, comme elle se développe, ne doit pas être confondue avec la capacité à innover. La volonté d'innover peut entraîner plusieurs tentatives d'innovation, mais seulement lorsqu'elle est utilisée en liaison avec les capacités d'innovation, et des sorties innovantes réelles [38].

Pour ces employés très compétents, il ya certainement un risque d'entreprendre une démarche d'entreprise, mais le pay-off est potentiellement illimité. Les entreprises utilisent l'actionnariat salarié pour rivaliser avec ces impulsions entrepreneuriales de ses employés. En pratiquant l'actionnariat salarié, l'entreprise met en place un système de récompense pour les efforts qui bénéficient à la société à la place de l'individu. En outre, en tant que propriétaires, les employés perçoivent la contre partie de ce qu'ils travaillent pour eux-mêmes plutôt que pour quelqu'un d'autre, de sorte qu'ils commencent à sentir qu'ils ont plus de contrôle sur leur vie et les prestations qu'ils recevront pour leur travail acharné [20]. Ainsi, la société est en mesure de retenir les personnes les plus innovantes qui pourraient autrement être tentées de quitter l'entreprise.

De plus, la représentation des salariés dans le conseil d'administration améliore la satisfaction, l'implication et la productivité des salariés, et aide à accélérer le processus d'innovation et augmenter la qualité. Cela revient essentiellement à la permission de protection leur investissement en capital humain spécifique à la firme [28].

Les innovations dans l'Actionnariat Salarié cherchent à reconnaître les pratiques innovantes qui résultent de l'engagement de la main-d'œuvre propriétaire (actionnaires salariés), ainsi que des idées qui lient les actions à une culture ou à une performance d'entreprise améliorée.

#### VI. CONCLUSIONS

Dans les années 1980 et 1990, plusieurs Etats ont soutenu l'actionnariat salarié au moyen de subventions de taux d'intérêt, les garanties de prêts et d'autres stratégies. La plupart de ces programmes ont été éliminés au fil du temps en raison des compressions budgétaires de l'État. Ceci a poussé les entreprises à introduire le plan de l'actionnariat salarié en tant qu'une innovation.

Dans ce papier, on a pris un large regard sur l'actionnariat salarié et les questions émergentes dans ce domaine. Après avoir présenté le concept de l'innovation, on a essayé d'expliquer mieux l'interaction entre cette dernière et l'actionnariat salarié.

#### REFERENCES

1. F. O. Okpara, "The value of creativity and innovation in entrepreneurship", *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*. Volume 3, Issue 2, 2007.
2. M. Scully, *Employee Ownership: A Topic for the Entrepreneurship Curriculum*, University de Massachusetts-Boston, 2006.
3. D. Binns, M. Staubus, and R. Bernstein, *The Beyster Institute*, 4th edition, 2006.
4. J. A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*. Cambridge, USA: Harvard University Press, 1934.
5. S. Gee, "Technology transfer, innovation & international competitiveness", *Wiley & Sons*, 1981.
6. J. R. Borrell, "Comportamientos innovadores de las empresas de servicios avanzados (SA). Aprendizaje y entorno en Andalucía". *Economía Industrial* n°. 363, pp. 205-221, 2007.
7. Comisión Europea, Libro verde de la innovación. Comisión Europea (ES/13/95/55220800.P00), 1995.

8. R. K. Lyons, J. A. Chatman et C. K. Joyce, "Innovation in services: Corporate culture and investment banking". *California Management Review*, Vol. 50, pp. 174-191, 2007.
9. T. Tonnessen, "Continuous innovation through company wide employee participation", *TQM Magazine*, Vol. 17, pp. 195-207, 2005.
10. J. Beylat, et P. Tambourin, « l'innovation, un enjeu majeur pour la France ». Dynamiser la croissance des entreprises innovantes, 142 pages, 2013.
11. A. Lam, "Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework", *Organization Studies* vol. 21, pp. 487-513, 2000.
12. T. M. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby et M. Herron, "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management Journal* vol.39. pp. 154-84, 1996.
13. T. Burns et G.M. Stalker, *The Management of Innovation* (London: Tavistock Publishing), 1961.
14. J. A. Christiansen, *Building the Innovative Organization* (Basingstoke, UK: Macmillan), 2000.
15. K. Pavitt, "Sectoral Patterns of Technological Change: Towards a Taxonomy and Theory", *Research Policy* vol. 13, pp. 343-73, 1984.
16. R. Garud et P. Karnøe, "Bricolage versus Breakthrough: Distributed and Embedded Agency in Technology Entrepreneurship", *Research Policy*, vol. 32, pp. 277-300, 2003.
17. C. Freeman, "Continental, National and Sub-national Innovation Systems: Complementarity and Economic Growth", *Research Policy* vol. 31, pp. 191-211, 1996.
18. M. Balzat et H. Hanusch "Recent Trends in the Research on National Innovation Systems", *Journal of Evolutionary Economics* vol. 14, pp. 197-210, 2004.
19. FAS, *Guide de L'Actionnaire Salarié, de l'Epargne Salariale et de l'Epargne Retraite* (6ème ed.). Bois-Colombes: Constellation Multi Média, 2006.
20. N. Frolich, J. Godard, J. A. Oppenheimer et F. A. Starke, "Employee versus conventionally-owned and controlled firms: An experimental analysis". *Managerial and Decision Economics*, vol. 19, pp. 311-326, 1998.
21. A. A. Alchian et H. Demsetz, "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review*, vol. 62, pp.777-795, December 1972.
22. S. Chaplinsky, G. Niehaus et L. Van de Gucht, "Employee buyouts: causes, structure, and consequences", *Journal of Financial Economics* vol. 48, pp. 283-332, 1998.
23. P. Desbrières, *Stock-options et signalisation : le cas français*, in : Le GE, Paris, Economica, 1997a.
24. X. Hollandts, "Réconcilier l'économie et le Social par l'actionariat salarié : une étude de cas exploratrice sur ses enjeux, ses contraintes et ses limites", *Revue Internationale sur le travail et la société*, vol. 3, pp.145-174, 2005.
25. F. Blasi, *Surface receptors for urokinase plasminogen activator*. *Fibrin* 2:73-84, 1998.
26. H. Gharbi et X. Lepers, "Actionariat salarié et enracinement des dirigeants : Un essai de compréhension". *Innovations* vol. 27, pp. 121-146, 2008.
27. D. M. Rousseau et Z. Shperling, "Pieces of actions : ownership, power and the psychological contract". Papier présenté dans le Meeting annuel de l'académie de Management, Toronto, 2000).
28. P. Desbrières, "Les Actionnaires – Salariés", *Revue Française de Gestion*, n°.141, novembre-décembre 2002.
29. A. Shleifer et R. W. Vishny, "Management Entrenchment: The Case of Manager-Specific Investments." *Journal of Financial Economics*, vol. 25, pp. 123-139, 1989.
30. Z. Guedri, X. Hollandts et A. Fattoum, "Firm performance, employee ownership and CEO succession" *Academy of Management Annual Conference*, St Antonio, August 2011.
31. M. Delgado-Verde, G. Martín-de-Castro, J. E. Navas-López et J. Cruz-González, "Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. Una aplicación al sector manufacturero español de alta y media-alta tecnología". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 14, n°. 4, pp. 207-221, 2011.
32. T. A. Kochan et J. Cutcher-Gershenfeld, "Institutionalizing and Diffusing Innovations in Industrial Relations." U.S. Department of Labor, Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative Programs, Report No. 128, 1988.
33. T. A. Kochan, C. Harry Katz, et R. B. McKersie. *The Transformation of American Industrial Relations*. New York: Basic Books, 1986.
34. A. E. Eaton et P. B. Voos, Unions and contemporary innovations in work organization, compensation, and employee participation. IRC, in Press, 1989.
35. E. Kaarsemaker, *Employee Ownership And Human Resource Management. A Theoretical And Empirical Treatise With A Degression On The Dutch Context*. Thèse De Doctorat Université De Radboud Nijmegen, The Netherlands, 2006.
36. R. Garfatta, *Actionariat Salarie Et Creation De Valeur Dans Le Cadre D'une Gouvernance Actionariale Et Partenariale : Application Au Contexte Français*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne, 2010.
37. R. Park, D. Kruse, et J. Blasi, "Shared capitalism: Prevalence, characteristics, and employee views of financial participation in enterprises", 2008.
38. R. Garrett, "Does Employee Ownership Increase Innovation?". *New England Journal of entrepreneurship*. Vol. 13, N°2, Automne 2010.
- 39.