



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE,
DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT GESTION

MEMOIRE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MAITRISE
EN GESTION

OPTION : MANAGEMENT ET ADMINISTRATION D'ENTREPRISE

Thème :

**L'ACTIONNARIAT DES SALARIÉS AU SEIN
D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE
Cas de la compagnie ARO**

Présenté par :

CRUAUX Frédéric Parfait Jacques

Sous l'encadrement de :

Encadreur Pédagogique

Monsieur RAKOTOMAHENINA Pierre Benjamin

Maître de conférences

Année Universitaire : 2012/2013

Session : 14 mai 2013





UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE,
DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT GESTION

MEMOIRE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MAITRISE
EN GESTION

OPTION : MANAGEMENT ET ADMINISTRATION D'ENTREPRISE

Thème :

**L'ACTIONNARIAT DES SALARIÉS AU SEIN
D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE
Cas de la compagnie ARO**

Présenté par :

CRUAUX Frédéric Parfait Jacques

Sous l'encadrement de :

Encadreur Pédagogique

Monsieur RAKOTOMAHENINA Pierre Benjamin

Maître de conférences

Année Universitaire : 2012/2013

Session : 14 mai 2013



REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à l'appui considérable des diverses personnes que nous tenons vivement à remercier. Tout d'abord, nous rendons grâce à DIEU pour sa Bonté Eternel de nous avoir donné la force et la santé nécessaire pour mener à terme nos études. De plus, sans la collaboration des personnes suivantes, auxquelles nous tenons à adresser notre profonde reconnaissance, à :

- Monsieur RAMANOELINA Armand René Panja, Professeur titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo ;
- Monsieur RAKOTO David, Maître de conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie [DEGS];
- Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Maître de conférences, Chef du Département de Gestion ;
- Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur de l'Université, Directrice du Centre d'Etudes et de Recherches en Gestion [CERG], de nous permettre de se documenter et de faire des recherches;
- Monsieur RAKOTOMAHENINA Pierre Benjamin, Maître de conférences, notre Encadreur pédagogique pour ses précieux conseils et pour le temps qu'il a bien voulu sacrifier pour se pencher sur notre travail.
- L'ensemble des enseignants au sein du Département Gestion de l'Université d'Antananarivo de nous avoir transmis leur savoir et aussi, pour leur soutien moral et éducation durant notre parcours universitaire ;
- La compagnie d'assurance ARO qui a ouvert leur porte durant l'entretien et aussi leur personnel pour leurs précieuses collaborations dans la réalisation de l'ouvrage.

Nous tenons aussi à exprimer nos vifs remerciements à tout le personnel du Département de Gestion et à tous nos collègues de la Promotion RAITRA et nos amis pour leur aide inconditionnelle. Il en va de même pour les membres de nos familles pour leur compréhension et leur soutien durant toutes nos études.

Enfin, dernièrement mais pas moindre, un grand merci aux membres de jury ayant accepté de juger et examiner ce présent travail et, pour tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

AVANT PROPOS

Le présent ouvrage est un mémoire de fin du deuxième cycle. Il est rédigé en vue de l'obtention du diplôme de maîtrise en Gestion, option Management et Administration d'Entreprise de l'Université d'Antananarivo. Ceci est le fruit d'une recherche effectuée au sein de la compagnie d'assurance ARO.

La recherche a été dirigée sous forme de visite et d'entretien auprès du personnel de la compagnie ARO portant sur le thème « **L'actionnariat des salariés au sein d'une compagnie d'assurance, cas de la compagnie ARO** ». Ce mémoire vise à appréhender les impacts de l'actionnariat des salariés sur les employés et sur l'ensemble de l'entreprise en matière de performance.

L'adoption d'un plan relatif aux normes IMMRED (Introduction Matériels Méthodes Résultats et Discussions) recommandées par le département Gestion de l'Université d'Antananarivo est nécessaire et indispensable pour la rédaction du présent mémoire. Ce sont des normes AFNOR Z 41 006.

Quant à l'encadrement pédagogique, il est assuré par Monsieur RAKOTOMAHENINA Pierre Benjamin, Maître de conférences, Enseignant à l'Université. Ce mémoire ne prétend pas traiter de manière exhaustive tous les axes de réflexion mais pourrait servir de support à des études plus spécifiques.

RESUME

Pour faire face à l'exigence de compétitivité actuelle, il est impérieux pour l'entreprise de se tourner vers la modernisation de sa gouvernance. A ce propos, l'actionnariat-salarié apparaît comme un moyen permettant d'atteindre cet objectif. C'est pourquoi, l'étude ayant pour thème « **L'actionnariat des salariés au sein d'une compagnie d'assurance, cas de la compagnie ARO** » a été réalisée. L'étude essaie d'appréhender les impacts de l'actionnariat-salarié sur la motivation et l'implication des salariés au travail, sur la gouvernance et la performance de la compagnie. Elle se divise en trois chapitres dont le premier a été consacré à la méthodologie de recherche, où il est question d'enquête par questionnaire. Le second chapitre faisant sortir les résultats de l'enquête dont les résultats montrent que la relation de l'AS et l'impact de ce plan à la performance de la compagnie sont minimes. Dans le troisième chapitre, les résultats faisant l'objet des discussions et recommandations. Afin de pallier les obstacles qui freinent encore le développement de l'actionnariat-salarié au sein de la compagnie, des recommandations ont été avancées. Enfin, des prolongements sur l'étude ont été apportés pour étaler les problèmes.

Mots clés : Actionnariat-Salarié, motivation, implication, gouvernance, performance, Compagnie ARO

ABSTRACT

To meet the requirement of current competitiveness, it is imperative for the company to turn to modernize its governance. In this regard, the shareholder-employee is a means to achieve this goal. Therefore, the study on the theme "**Employee share ownership in an insurance company, if the company ARO**" was conducted. The study tries to understand the impact of employee-shareholders on the motivation and commitment of employees to work on governance and company performance. It is divided into three chapters, the first of which was devoted to the research methodology, which deals with questionnaire survey. The second chapter out by the results of the survey and the results show that the relationship between AS and the impact of this plan on the performance of the company are minimal. In the third chapter, the results subject to the discussions and recommendations. To overcome the remaining obstacles to the development of employee-ownership in the company, recommendations were made. Finally, extensions of the study were made to spread the problems.

Keywords: Employee Shareholding, motivation, involvement, governance, performance, Company ARO

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES.....	6
Section 1 : Matériels utilisés.....	6
Section 3 : Méthodes de collecte et d'analyse des données	17
CHAPITRE II : RESULTATS	23
Section 1 : La motivation et l'implication des salariés-actionnaires.....	23
Section 2 : L'impact de l'actionnariat-salarié sur la performance	27
CHAPITRE III. DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	34
Section 1 : Discussions	34
Section 2 : Recommandations	42
CONCLUSION	49
BIBLIOGRAPHIE	VIII
ANNEXES	X
TABLE DES MATIERES	XXVII

LISTE DES ABREVIATIONS

IMMRED	: Introduction Matériels Méthodes Résultats et Discussions
ARO	: Assurances Réassurances Omnibranches
SA	: Société Anonyme
AS	: Actionnariat-Salarié
SONAPAR	: Société Nationale de PARTicipation
SGR	: Société de Gestion et de Recouvrement
FIARO	: Financière d'Investissement ARO
IRD	: Incendie Risque Divers
VAP	: Vie et Assurance des Personnes
AG	: Assemblée Générale
AGO	: Assemblée Générale Ordinaire
FCPE	: Fonds Commun de Placement d'Entreprise
CA	: Conseil d'Administration
CS	: Conseil de Surveillance
CDI	: Contrat à Durée Indéterminée
CDD	: Contrat à Durée Déterminée
CSA	: Coopérative Sociale ARO
GRH	: Gestion des Ressources Humaines

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Statut juridique de la compagnie ARO.....	8
Tableau n°2 : Echantillonnage	19
Tableau n°3: Chronogramme des activités.....	20

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Répartition du capital social de la compagnie.....	8
Figure n° 2 : Influence de l'actionnariat-salarié sur les attitudes et les comportements des salariés au travail	25
Figure n°3 : Changement chez les employés en étant actionnaire-salarié	26
Figure n°4 : L'actionnariat-salarié et performances des employés	27
Figure n°5 : Impact de l'existence du représentant au Conseil d'Administration	28
Figure n° 6 : Existence d'implication des employés dans la gouvernance de la Compagnie	29
Figure n°7 : La participation effective des salariés à la gestion de l'entreprise.....	30
Figure n° 8 : Les motivations dans l'option d'achat des actions.....	31
Figure n°9 : Impact de l'actionnariat-salarié sur la performance.....	32

INTRODUCTION

Dans le monde contemporain, l'exigence de compétitivité doit se combiner à la recherche du progrès social. L'actionnariat des salariés ou la détention d'actions par les salariés de l'entreprise est devenu un phénomène mondial qui connaît un développement sans précédent dans le capitalisme contemporain. Il offre de nombreux avantages aux entreprises mais surtout aux employés. Dans ce contexte, il apparaît logique que la diffusion de l'actionnariat-salarié soit de plus en plus importante. Ainsi, à l'étranger, un salarié américain sur quatre détient des actions de l'entreprise dans laquelle il travaille, tandis que cette proportion s'établit à un salarié européen sur cinq et un salarié français sur dix¹.

C'est ainsi que l'actionnariat-salarié est apparu comme une réponse à la « question sociale » au milieu du XIX^e siècle. Il est basé sur le constat des lacunes du capitalisme contemporain et de l'école classique, né avec l'essor de la société industrielle (gains de productivité, consommation et production de masse) qui a tendance à négliger l'aspect humain et social de l'entreprise (place de l'individu, motivation pas seulement liée à la peur ou au salaire) pour ne retenir que l'aspect purement financier et économique.

L'actionnariat-salarié est un phénomène qui s'est développé dans la majeure partie des pays industrialisés et émergents ; ce qui a entraîné un intérêt considérable pour ce phénomène, tant dans le milieu académique que chez les entreprises. Ce système d'actionnariat comprend des réalités très distinctes tant dans leur forme que dans leur esprit. En effet, certains sont mis en place pour des raisons plutôt financières alors que d'autres le sont pour des raisons plus « sociales », c'est-à-dire, la recherche d'effets positifs sur les attitudes et les comportements des salariés au travail. Il est considéré comme un outil de management et de ressources humaines basé sur le partage des décisions et des risques par l'ensemble des acteurs d'une entreprise.

Le phénomène « actionnariat-salarié » est souvent associé à la gouvernance de l'entreprise. Face à une telle situation, il devient essentiel de repenser la gouvernance d'entreprise, en lien avec l'amélioration des dispositifs de participation des salariés pour un développement durable et performant de l'entreprise, sur le plan de la compétitivité et de l'emploi. Le débat sur ce sujet est donc plus que jamais nécessaire mais il est rendu difficile par l'absence de langage commun et par l'affrontement d'arguments soit strictement

¹National Center for Employee Ownership Survey, 2005 ; Rapport Perotin et Robinson, 2002 ; Fédération des actionnaires salariés et anciens salariés, 2006

juridiques, soit strictement économiques. Les partisans d'une participation accrue des salariés le considèrent souvent comme un droit, en se fondant sur une approche par la légitimité plus que par la performance économique. Ils en déduisent parfois des préconisations normatives, orientées d'abord vers un objectif de démocratie sociale. À l'inverse, certains opposants à cette participation accrue l'estiment par principe incompatible avec la performance de l'entreprise.

Le débat sur la gouvernance d'entreprise est régulièrement présenté comme une émanation de l'opposition entre dirigeants d'entreprise (ou actionnaires) et salariés. Le salarié apparaissant en position de faiblesse par rapport au dirigeant, ou comme un simple subordonné exécutant les décisions tombées de la hiérarchie managériale, son rôle accru dans la gouvernance d'entreprise se justifierait par un principe de justice sociale.

Or il est possible de dépasser cette opposition en tentant d'accorder les intérêts des dirigeants et des salariés : l'accroissement de la productivité garantit à la fois la survie à long terme de l'entreprise, la hausse des rémunérations et la préservation de l'emploi. C'est donc en explicitant les modalités assurant la convergence des objectifs qu'il serait possible d'avancer dans le débat sur la gouvernance d'entreprise et l'amélioration de la participation des salariés. Les parties prenantes au destin de l'entreprise seront d'autant plus enclines à s'accorder sur les modalités de gouvernance qu'elles y trouveront leur intérêt propre, intérêt qui doit converger avec celui de l'entreprise en tant que telle.

Dans le cadre malgache, le phénomène d'actionnariat salarié est tout à fait récent. Ce système de gouvernance de l'entreprise n'est pas encore développé dans le pays tandis que l'adoption de cette forme de gouvernance de l'entreprise n'émane pas toujours d'une initiative volontariste des dirigeants des entreprises mais imposée par une certaine législation lors du désengagement de l'Etat des entreprises du secteur public. Les entreprises adoptant ce style de gouvernance sont minoritaires dans le pays et la plupart sont issues de l'adoption de cette politique de privatisation de l'Etat, ces entreprises/industries touchent beaucoup de secteurs d'activités tels que : le secteur agriculture et agro-alimentaire, le secteur commercial, le secteur pharmaceutique, le secteur énergétique, le secteur service, le secteur industriel, le secteur minier et le secteur transport.

C'est à travers cette politique que l'Etat a obligé les entreprises privatisées à céder une part des actions de l'entreprise par la promulgation d'une loi portant sur le désengagement de l'Etat des entreprises du secteur public.

La performance de l'entreprise dépend à la fois de ses dirigeants dans les prises de décisions sur la politique de gestion d'une entreprise et de ses employés qui exécutent les instructions de ses supérieurs pour la bonne marche de l'entreprise dans ses activités. En effet, pour donner une place au salarié-actionnaire, l'entreprise doit faire preuve d'une capacité d'écoute et de dialogue permettant au salarié d'apporter sa contribution au projet commun. La responsabilité de l'actionnariat salarié relève alors de chaque manager : la hiérarchie est ouverte et disponible, la prise de parole et l'initiative sont encouragées et valorisées. Ceux-ci consistent en des pratiques permettant une plus grande créativité et plus d'innovation ainsi que la prise des risques des salariés dont il s'agit à reproduire dans l'entreprise.

Le système des salariés-actionnaires est un moyen pour le salarié de participer davantage à la vie de l'entreprise, mieux comprendre sa stratégie et ses enjeux financiers, être associé comme actionnaire aux décisions et à la fois l'exécutant de ces décisions. Mais la détention d'une certaine action des salariés dans son entreprise lui confère vraiment un pouvoir de décision et de participation considérable dans la vie de l'entreprise. Particulièrement, ces salariés ne détiennent que moins de 10%² de l'ensemble des actions de l'entreprise.

C'est pourquoi, le thème choisi est : **L'Actionnariat des Salariés au sein d'une compagnie d'assurance, cas de la compagnie ARO Madagascar**, l'une des compagnies qui adopte l'actionnariat salarié à Madagascar. La problématique est la suivante: « **La mise en place d'un actionnariat salarié contribue-t-elle à l'amélioration de la performance de l'entreprise ?** »

La problématique ainsi définie est également déclinée en deux grands questionnements, à savoir : Est-il possible de mesurer les effets de la mise en place d'un système d'actionnariat salarié, tant sur la motivation et l'implication des salariés au travail ? Comment l'agencement des objectifs et des intérêts des dirigeants et des employés dans une entreprise provoque une bonne performance dans une entreprise ?

Afin de répondre à cette problématique, les deux hypothèses avancées sont les suivantes : **la mise en place de l'actionnariat salarié favorise la motivation et l'implication des salariés au travail. La convergence des intérêts des employés et des dirigeants favorise la performance de l'entreprise.**

²Loi n° 96-011 du 13 Août 1996 portant sur le désengagement de l'Etat des entreprises du secteur public.

L'objectif général est d'appréhender les impacts de l'actionnariat salarié sur les employés et sur l'ensemble de l'entreprise en matière de performance.

Il peut être explicité à travers deux objectifs spécifiques. Le premier consiste à comprendre les effets de l'actionnariat salarié sur la motivation et l'implication des salariés au travail. Et le second permet à identifier la convergence des intérêts des employés et des dirigeants qui favorise la bonne gouvernance et la performance de l'entreprise.

Après les objectifs, les résultats attendus se résument en deux volets importants. Le premier volet concerne le renforcement de la motivation et l'implication des salariés au travail pour favoriser la pérennité de l'entreprise et le développement d'emplois durables. Le second volet touche l'alignement des intérêts des employés sur ceux des autres actionnaires ainsi que les dirigeants toutes en améliorant la performance tant financière qu'organisationnelle.

Pour le plan, ce mémoire est divisé en trois points essentiels. Tout d'abord, l'introduction met en exergue la présentation générale de l'ensemble de l'étude. Cette présentation générale inclue une formulation de la problématique qui est la question de la recherche, les hypothèses étant les réponses préalables de la problématique, les objectifs de cette recherche par rapport à la question centrale et aux hypothèses présentées et enfin les résultats attendus de ce mémoire de recherche.

Le premier point concerne les matériels et méthodes. Les matériels abordent les différents supports utilisés et les supports humains qui rassemblent les différents intervenants permettant d'obtenir les données nécessaires dans la réalisation de ce présent mémoire. Les méthodes traitent les différentes techniques et méthodes adoptées afin de recueillir et d'explicitier les données. Elles mettent en exergue aussi l'étude préparatoire et théorique avant d'entamer le recueil des données sur terrain, une phase importante pour le terrain proprement dit.

Ici le choix de la méthodologie de recueil de données est crucial dans la réussite de toute étude de recherche. La méthodologie concerne d'abord le type d'entretien à utiliser pour collecter les données auprès des différents responsables de l'entreprise en question, elle concerne aussi le type d'observation adéquat dans ce type de recherche, ce qui signifie le choix de l'approche appropriée pour obtenir des données fiables et pertinentes. Cette méthodologie abordera aussi les démarches dans l'analyse des données, c'est-à-dire la manipulation de ces données pour aboutir à des résultats satisfaisants et répondant exactement aux objectifs de la recherche.

Le deuxième point est une représentation des résultats obtenus dans le recueil des données ainsi que la reproduction des réponses des enquêtés suivant le questionnaire préétabli. Ces données seront présentées dans ce deuxième point des résultats et il détail les impacts de l'actionnariat salarié chez ARO et ses agences.

Le dernier point qui s'intitule discussions et recommandations font l'objet des analyses des données représentées dans le précédent point. Les discussions se rapportent aux analyses des données présentées sur les résultats. C'est pour vérifier la confirmation ou l'infirmité des hypothèses avancées et la réponse de la question centrale. Des recommandations seront apportées afin d'améliorer le système d'actionnariat salarié au sein de la compagnie.

CHAPITRE I : MATÉRIELS ET MÉTHODES

La collecte d'informations constitue un travail préalable indispensable au traitement du thème dans la mesure où celle-ci permet d'inventorier des matériaux nécessaires à la construction intellectuelle des différentes composantes du mémoire. Les matériels rassemblent les supports et outils permettant d'accéder aux données escomptées, de les analyser et de démontrer les hypothèses. Ces matériels peuvent être des données secondaires (documents, supports, revues), des données primaires (lettre d'introduction, guide d'entretien, questionnaire). Les matériels réunissent ainsi les équipements et les personnes nécessaires dans la réalisation de cette recherche. La méthodologie regroupe les différentes démarches de la recherche et les aspects scientifiques de ces démarches.

Ce chapitre est divisé en deux sections : les matériels et les méthodes de collecte des données. Ce premier chapitre est aussi nécessaire avant de passer aux résultats. Il définit la partie descriptive concernant les matériels adoptés pour la réalisation de l'étude et la méthodologie de collecte des données pour la vérification empirique des hypothèses de la recherche.

Section 1 : Matériels Utilisés

Cette section a pour objectif de montrer les outils nécessaires pour mener à la vérification des hypothèses de départ. Elle présentera la justification du choix de la zone d'études et les types de documents utilisés lors de l'étude ainsi que les outils théoriques sur l'actionnariat.

1.1 Justification du choix de la zone d'études

Pour mener une étude réaliste, il faut que celle-ci soit en rapport avec la réalité. Les faits étudiés doivent être considérés par rapport à leur contexte dans la vie de l'entreprise. C'est ainsi la raison du choix de l'assurance ARO comme terrain de recherche. Ce choix a été poussé d'abord par l'existence des salariés-actionnaires dans la compagnie pour relater la recherche mais aussi par la connaissance de certains responsables dans l'agence qui a permis d'acquérir les données nécessaires pour la réalisation de ce présent mémoire. Il convient pour l'étude donc de faire une présentation de la compagnie.

1.1.1 Présentation de la compagnie ARO

La compagnie d'« Assurances Réassurances Omnibranches » connue sous l'abréviation « A.R.O » est une entreprise prestataire de service dans le domaine des

assurances. Le système d'assurance a été mis en place pour couvrir les opérateurs économiques et les particuliers des risques qu'ils peuvent encourir dans leurs entreprises ou dans la vie courante. L'objet de cette présentation est de faire une description générale de la compagnie A.R.O et ses différents réseaux de distributions.

1.1.1.1 Description de la compagnie d'assurance ARO

Cette partie est consacrée à la description en général de la compagnie. Les points qui seront abordés sont donc l'historique de la compagnie et ses activités ainsi que la mission de l'assurance auprès des particuliers et des opérateurs économiques.

a. Agence Générale devenu Délégation Générale de l'Océan Indien du Groupe « La Préservatrice »

A l'origine, ARO était une émanation du Groupe LA PRESERVATRICE qui était une Société Anonyme (S.A) de Droit français fondée à Paris en 1864. En tant que telle, elle opérait dans les Assurances contre les Accidents, l'Incendie et les Risques Divers. Cette Compagnie s'implanta à Madagascar en 1935 par l'ouverture d'une AGENCE GENERALE sise à ANTANINARENINA. Des Sous Agences furent mises en place dans les Chefs-lieux de Provinces et c'est ainsi que dès 1945, LA PRESERVATRICE était représentée dans toute l'île. En tant qu'Agence générale, cette succursale n'avait pas beaucoup de pouvoirs. Toutes les décisions étaient prises à Paris. Or, elle ne cessait de développer ses chiffres d'affaires. C'est pourquoi Paris décida de la transformer en une Délégation Générale de l'Océan Indien dont devaient dépendre les Agences générales de la région, à savoir la Réunion, l'île Maurice, les Comores, le Djibouti. La DELEGATION GENERALE sise à ANTSAHAVOLA fut ainsi inaugurée en 1965 avec M. Jean DUJARDIN à sa tête. La Délégation générale jouissait d'une plus grande autonomie.

Elle réglait la quasi-totalité des problèmes à son niveau ; seules, les décisions importantes étaient encore prises à Paris. En outre, elle contrôlait déjà une part importante du marché malgache malgré la concurrence d'autres Compagnies françaises et anglaises. Mais elle continuait à être une société de droit Français.

b. Le Nom "A.R.O." : Un Symbole, Un Message, Une Stratégie

En ce qui concerne la nouvelle dénomination A.R.O (ASSURANCES REASSURANCES OMNIBRANCHES), elle fut trouvée et officiellement adoptée en 1976, à la place de PRESERVATRICE MADAGASCAR à la suite d'un concours organisé au sein du

personnel de la Compagnie. A cet égard, il est important de rappeler que ce nom est à lui seul un symbole, un message et une stratégie.

c. Dénominations Juridiques

L'Assurances Réassurances Omnibranches, connue sous le nom de ARO opère dans le secteur privé, c'est une Société Anonyme (S.A) régie par le code des assurances.

Le statut juridique de la compagnie d'assurance ARO peut se résumer dans le tableau ci-après :

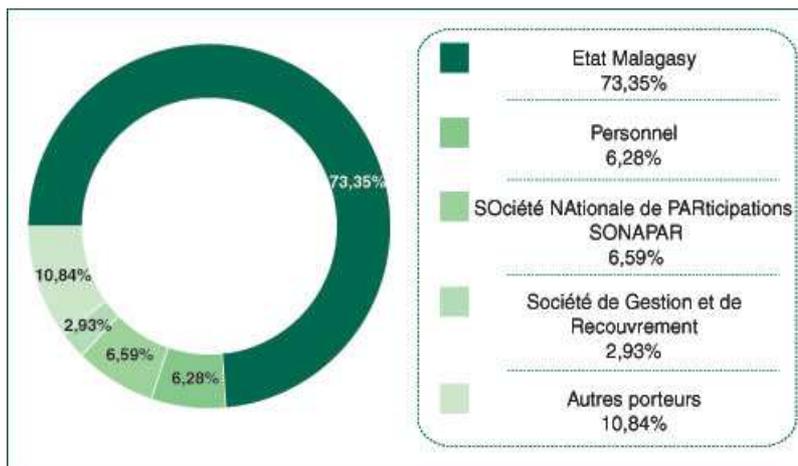
Tableau n°1 : Statut juridique de la compagnie ARO

Capital social	Ar 7.013.300.000
Registre de commerce	2002 B 0559
Numéro statistique	66011 11 1948 1 10004
Numéro d'Identification Fiscale	2000000195
Siège social	Antsahavola- BP 42 ANTANANARIVO

Source : Document Référentiel A.R.O (2011)

Par ailleurs, le capital social de la compagnie se divise en plusieurs tranches d'actions détenues par quelques actionnaires. C'est l'Etat malagasy qui possède plus de la moitié du capital soit 73,35%, le personnel de l'assurance, le SONAPAR, la Société de Gestion et de Recouvrement et autres porteurs. Les détails sur la répartition du capital social se présentent dans la figure suivante :

Figure n°1 : Répartition du capital social de la compagnie



Source : Document Référentiel A.R.O (2011)

D'après cette figure, les actionnaires de la compagnie peuvent se classer sous cinq catégories. L'Etat malgache possède 73,35% de la totalité des actions, ce qui fait de lui

l'actionnaire majoritaire, il y a, ensuite, le personnel ARO avec 6,28%, et la Société Nationale de Participation abrégée sous SONAPAR qui a 6,59%, ainsi que la Société de Gestion de Recouvrement ou SGR avec 2,93% et des autres porteurs qui peuvent être des particuliers, des retraités ou d'autres entreprises qui se répartissent les 10,84% restant.

1.1.1.2 Activités de la compagnie

Comme la compagnie A.R.O est une entreprise prestataire de service en matière d'assurance, il est normal que ses activités se consacrent principalement à la vente des produits d'assurances.

a. ARO: Assureur, Co assureur, Réassureur

ARO contribue à l'amélioration de l'économie malgache grâce à ses activités qui sont l'assurance, la réassurance, la coassurance et l'investissement financier par l'intermédiaire de l'Etat malagasy.

Souscrire une assurance est un acte de prévoyance qui permet de se prémunir contre les risques ou les accidents qui peuvent survenir et porter atteinte à des biens, à des patrimoines, compromettre des activités, des ressources. L'opération d'Assurance a pour effet de transférer ces risques sur l'assureur, qui doit alors s'organiser pour en répartir les effets sur l'ensemble des assurés, moyennant d'une somme fixe et convenue d'avance pour libérer du souci d'avoir à payer une somme indéterminée et pouvant dépasser les ressources en cas de survenance d'un dommage. L'assurance libère l'initiative et accroît la productivité. Il peut se définir comme une opération par laquelle un assureur met en commun les risques d'un ensemble d'assurés, les répartit et les compense à l'aide d'un fonds alimenté par les cotisations collectées par lui ; l'assureur joue donc un rôle économique qui consiste à mutualiser des risques pour permettre le maintien de la croissance. Si telle était la description de l'assurance qu'en est-il de la réassurance et de la coassurance.

D'après *le dictionnaire d'assurance* paru en 1975, la réassurance est une activité par laquelle un réassureur, c'est-à-dire une société spécialisée ou assureur direct prend en charge, moyennant rémunération, tout ou partie des risques souscrits par un autre assureur appelé "société cédante ". La compagnie ARO accepte des engagements de réassurance aussi bien sur le plan local qu'international. Par contre, la coassurance consiste à partager un même risque entre un groupe d'assureurs, chacun prenant en charge une fraction convenue.

b. ARO: Investisseur Financier

La compagnie ARO participe activement au financement et développement de l'économie nationale car elle est à la fois un investisseur immobilier comme le cas de FIARO, un partenaire des organismes financiers, et un partenaire financier des Sociétés nationales et des zones franches.

Pour permettre aux compagnies d'assurances de faire face à leurs engagements vis-à-vis de leurs assurés, il leur est fait obligation de constituer des provisions techniques. L'affectation et la gestion de ces provisions techniques traduisent la politique financière d'une société d'assurance et le placement approprié et judicieux de ces ressources contribue à l'amélioration des résultats nets.

La fonction d'investisseur financier a amené la Compagnie à créer en Juin 1988, la Financière d'Investissement ARO connue sous le sigle « FIARO » dont les activités ont démarré en Novembre 1988. Le capital social de FIARO a été ouvert au public, c'est-à-dire au personnel d'ARO, à des organismes, ainsi qu'à des sociétés et personnes tant nationales qu'étrangères. Sur le plan capital - risque, FIARO investit dans des projets ayant une perspective de très forte croissance et susceptibles d'apporter le maximum de profits. Le financement concerne donc en général de jeunes entreprises. Par contre, sur le plan capital - développement, FIARO intervient dans le financement des entreprises déjà mûres qui voudraient développer certaines de leurs activités.

1.1.2 Présentation de la direction d'agence Antshavola

L'agence sous la direction du directeur d'agence et du directeur d'agence adjoint, s'articule autour de huit services tels que le service d'intervention commerciale, le service sinistre, le service comptabilité, le service recouvrement, le service retraite statistique, le service production, le service classement, et le gestionnaire d'administration de portefeuille (Cf. Annexe n° III).

1.1.2.1 Attributions Nominatives

Sous la supervision directe du directeur d'agence et du directeur d'agence adjoint les différentes tâches au niveau de l'agence se répartissent comme suit :

Le Directeur d'Agence détermine et propose les objectifs de l'Agence à travers le plan d'action commerciale conjointement avec les chargées de clientèles. Ensuite, il veille au développement et au maintien du portefeuille de l'Agence ainsi qu'au respect des limitations de pouvoirs émanant du siège : plein de souscription de la Compagnie et de l'Agence, pouvoir

de signature. Et enfin, il contrôle les états de suivi des réalisations et performances commerciales.

Le Directeur d'Agence Adjoint contrôle et supervise le fonctionnement des différents services. Puis il veille au respect des procédures et de la discipline en proposant au directeur d'agence les notations et sanctions relatives au personnel des services concernés ainsi que l'établissement du planning de congé du personnel.

Le Gestionnaire du Portefeuille s'occupe uniquement de la gestion administrative pure et simple du portefeuille des gros clients d'une Agence comme la mise à jour et l'harmonisation du portefeuille. En outre, il veille à la fiabilité des relevés de compte adressés aux clients ainsi que de leurs échéanciers.

Enfin, il assure l'établissement des lettres, des factures, des relevés de compte et le suivi du programme des encaissements.

Les chargés de clientèle ont surtout pour missions la prospection d'affaire nouvelle, la gestion des portefeuilles ainsi que l'accueil des clients qui se présentent à l'Agence.

Le Superviseur Production IRD/VAP assure la répartition des ordres d'assurances aux producteurs pour transformation, le suivi des réceptions, l'envoi des avis d'échéance, le suivi du brouillon terme et la réactualisation en collaboration avec le Gestionnaire de Portefeuille. L'I.R.D assure la transformation de tous les contrats Incendie Risque Divers tandis que le V.A.P transforme tous les contrats Vie et Assurance des Personnes et le service production maritime transforme tous les contrats maritimes qui sont au pouvoir de la compagnie.

Le Responsable Assurance Retraites et Statistiques assurent la comptabilisation de toutes les cotisations versées à l'Agence tels que des affaires nouvelles, des versements, et des virements. Puis, il assure la fiabilité des situations des clients en retraite ainsi que le traitement de toutes les correspondances des clients en retraite comme les réclamations, et la demande de rachat.

Sous la responsabilité du chef comptable, les responsabilités du service comptabilité et caisse sont notamment d'assurer l'application des procédures administratives et comptables mises en vigueur, puis l'enregistrement des opérations sur les différents journaux. Ensuite il suit la situation financière de la trésorerie ainsi que les procédures de règlements divers tels que les commissions, les ristournes, et les sinistres. Enfin, il fait le compte rendu à son supérieur de l'évolution du chiffre d'affaires, de l'encaissement, des arriérés, et la situation comptable de la direction et des agences rattachées.

Le Service Recouvrement assure la fiabilité des relevés de comptes extracomptables et de leurs situations en temps réel à présenter aux clients périodiquement ou à la demande de gestionnaire du portefeuille. Et il travaille en permanence avec les chargés de clientèle pour les encaissements. Ainsi il suit les comptes des clients répartis entre les Chargés de Clientèles. Ensuite, il établit trimestriellement les inventaires de quittances et suit les annulations des quittances. Enfin, il communique au service comptabilité les éléments relatifs aux encaissements globaux, et aux virements des assurés.

1.1.2.2 Démographie du personnel

L'agence Antsahavola est l'une des agences qui compte le plus d'employés parmi toutes les agences de l'assurance ARO. Parmi les postes définis, l'agence compte environ 41 employés.

Dans l'agence ARO, le « rapport sociaux de sexe » ou de « genre » est équilibré. Le genre est une question souvent évoquée dans les domaines social, culturel, politique, économique et juridique et lequel suscite beaucoup de controverse, notamment en ce qui concerne son aspect crucial sur l'égalité entre hommes et femmes. C'est pourquoi, les femmes sont plus nombreuses que les hommes dans l'agence Antsahavola. En effet, les hommes ne comptent que 20 tandis que les femmes sont 21.

Les tranches d'âges du personnel se varient de vingtaine à quarantaine d'année. Il n'est pas très évident de détailler le pyramide des âges du personnel faute de l'absence de l'information concernant ce dernier. Avant d'entamer la section méthode, il est indispensable d'abord de voir quelques approches théoriques sur l'actionnariat-salarié.

1.2 Approches et outils théoriques sur l'actionnariat

Cette sous-section va évoquer les différentes théories afférentes à l'étude. Ce sont la théorie de l'agence, la participation financière, la théorie sur l'actionnariat des salariés sur la répartition du pouvoir et la culture d'entreprise.

1.2.1 Les théories contractuelles des organisations

1.2.1.1 Théorie de l'agence

La théorie de l'agence fournit une explication du comportement des agents économiques (actionnaires, dirigeants, salariés...) fondée sur les arrangements ou contrats, formels ou informels, qui les lient à l'entreprise et mettent l'accent sur les problèmes d'incitation, de motivation et de contrôle qui surviennent dès lors que de telles relations

s'établissent³. Dans ce cadre d'analyse, les individus maximisent leur utilité (qui n'est pas uniquement fonction de la maximisation du profit, mais aussi d'arguments non monétaires tels que les conditions de travail, et plus généralement les besoins d'affiliation (Besoin d'appartenance, de contacts sociaux, d'échanges affectifs, d'estime et de réalisation de soi...) et sont soumis à des contraintes imposées par la structure du système dans lequel ils opèrent.

La séparation entre la fonction de décision (déléguée aux dirigeants par les actionnaires) et la fonction de mise en œuvre (confiée aux salariés) est une illustration de la relation d'agence qui lie un mandant (ou principal) et un mandataire (ou agent). Dans cette acception classique, le principal (le dirigeant) requiert de l'agent (le salarié) qu'il agisse au mieux de ses intérêts, ce qui implique une délégation de pouvoir, en contrepartie d'une rémunération. De son côté, ce dernier s'engage à adopter un comportement allant dans le sens des intérêts du principal.

Une relation d'agence devient conflictuelle en cas de divergence d'intérêts entre le principal et l'agent, et d'imparfaite observabilité des coûts d'établissement et d'exécution des contrats. Les conflits opposant dirigeants et salariés proviennent fondamentalement du caractère incomplet des contrats (il est impossible de prévoir toutes les situations qui peuvent survenir par suite du caractère incertain de l'environnement et de contrôler totalement les comportements individuels) et de la propension que chacun a à privilégier son propre intérêt. Notamment, afin de compenser le caractère non diversifiable de l'investissement dans la firme de leur capital humain, les salariés sont susceptibles d'adopter des comportements nuisibles aux intérêts des dirigeants et actionnaires (réduction des efforts individuels, absentéisme..., conduisant notamment à des pertes de qualité, de productivité et de rentabilité de la firme). La relation d'agence entre la firme et les salariés est à la base inhérente à la séparation des fonctions de décisions et de mise en œuvre. Elle est d'autant plus élaborée et peut être d'autant plus conflictuelle et coûteuse, que le niveau de délégation est élevé (citons l'exemple des décisions opérationnelles déléguées aux cadres dans les firmes complexes, les décisions stratégiques et la fonction de contrôle restant l'apanage de la direction générale).

La théorie de l'agence repose sur l'hypothèse selon laquelle les individus sont capables d'anticiper, rationnellement et sans biais, l'incidence des relations d'agence sur la valeur future de leur patrimoine.

³Charreaux G., 1999, "La théorie positive de l'agence : lecture et relectures", In : *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle*, coordonné par Gérard Koenig, Paris, Economica, pp. 61-141.

1.2.1.2 La culture d'entreprise : une implication du personnel

Dans le cadre d'une entreprise, il est important de ne jamais oublier que celle-ci est formée par tous les membres du personnel sans qui, elle n'existerait plus. La performance de l'entreprise est l'affaire de tous et non pas uniquement celle des dirigeants.

Quelle que soit la fonction occupée par une personne dans l'organisation, elle contribue toujours de près ou de loin à la performance de l'organisation en question. C'est pour cela qu'il est essentiel que chacun se sente impliqué.

La culture d'entreprise n'est pas à exclure lorsqu'il s'agit de performance. JEAN-FRANCOIS la définit comme étant « son mode de pensée et d'action habituelle, plus ou moins partagé et qui doit être appris et accepté⁴ ». La culture d'entreprise est en quelque sorte l'âme de l'entreprise qui dicte les gestes, les pensées et les actions de ceux qui y travaillent. Cette culture a un grand impact sur les décisions car il faut tenir compte de cette spécificité avant d'entreprendre une quelconque action ; des actions contraires aux cultures et aux valeurs de l'entreprise pourraient se confronter à la résistance des membres du personnel.

La culture d'entreprise est un très grand outil entre les mains des décideurs qui leur permettra d'amener l'entreprise à atteindre la performance voulue et ce, pour différentes raisons. Elle permet :

- « - d'assurer la cohérence du groupe dans la mesure où elle permet de fédérer sur des valeurs communes qui transcendent les divergences d'intérêts et d'opinions entre les différentes parties prenantes internes (dirigeants, managers, cadres, ensemble des salariés);
- d'améliorer l'adaptation car un groupe mieux soudé réagit plus efficacement aux évolutions inévitables de l'environnement ;
- de favoriser la motivation puisque les salariés intègrent les objectifs de l'entreprise⁵».

Une fois la culture inculquée, il devient évident que tous les membres du personnel se sentiront comme étant membre de la grande famille qu'est l'entreprise dont la survie, la croissance dépendront des efforts de chacun d'entre eux.

1.2.1.3 Loi sur la privatisation

La loi sur le désengagement de l'Etat des entreprises du secteur public, est une loi qui oblige les entreprises nationalisées à vendre des actions aux salariés de l'entreprise. Lors d'une privatisation, 10% des titres offerts par l'Etat leur sont réservés, ce qui leur permet de devenir actionnaires dans l'entreprise privatisée. Par ailleurs, ce taux n'est pas fixe, il peut

⁴CHANLAT, Jean- François, 1990. L'individu dans l'organisation – Les dimensions oubliées, Canada, Les presses de l'université Laval et les Editions ESKA, p554.

⁵<http://medias.hachette-education.com/media/contenuNumerique/029/2666438408.pdf>

varier selon la politique de l'entreprise (pour ARO par exemple la part des salariés est de 6,28%, tandis que pour KRAOMITA, ils détiennent environ 2,5⁶% des actions de la société).

Selon le texte, les salariés peuvent bénéficier d'une facilitation dans l'acquisition des actions de l'entreprise à une réduction jusqu'à 50% de sa valeur et au délai de paiement de ces actions. Cette initiative de l'Etat permet aux salariés actionnaires de leur entreprise dans un cadre collectif vise à accroître la participation des salariés à la vie de leur entreprise. L'actionnariat salarié est une des formes de l'épargne en entreprise. Selon cette loi, le capital des sociétés privatisées n'est plus entièrement détenu par l'Etat même s'il y reste encore l'actionnaire majoritaire. De ce fait, d'autres entités peuvent y acquérir des actions.

1.2.2 Les principes de gouvernance de l'entreprise

1.2.2.1 La participation financière

La participation financière relève de la volonté d'associer les salariés à la performance économique et financière de la firme, et de stimuler leurs efforts grâce aux avantages financiers, fiscaux et sociaux qui y sont attachés, dans la mesure où leurs motivations et implications dépendent pour une part substantielle du lien existant entre cette performance et leur richesse personnelle⁷. A ce titre, l'actionnariat salarié semble plus approprié pour contrôler les sources de conflits que les ajustements futurs du niveau de rémunération. En effet, les possibilités de contrôles apportées par la renégociation des salaires sont d'autant plus limitées que le niveau de ces derniers est faible, que les salariés sont âgés et que l'accroissement des salaires est jugé insuffisant au regard du niveau de performance atteint. De plus, le fruit de l'intéressement au capital n'étant perçu qu'à terme, lors de la revente d'une partie ou de tous les titres, son impact sur la performance de l'entreprise devrait être plus durable que celui des primes annuelles reposant sur des mesures comptables de la performance. Enfin, compte tenu de l'autocontrôle et du contrôle mutuel qu'il favorise, cette pratique de l'actionnariat devrait favoriser l'allégement de la structure formelle de contrôle de l'entreprise.

Ainsi, la pratique de l'actionnariat modifie les arbitrages entre les différents mécanismes permettant de limiter les coûts d'agence inhérents aux conflits d'intérêts entre la firme et ses salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique. Elle contribue aussi à la pérennité des entreprises. Ces effets positifs devraient être d'autant plus remarquables que les firmes qui

⁶ Rapport annuel 2010

⁷ Desbrières P., 1997, "Le rôle de l'actionnariat des salariés non-dirigeants dans le système de gouvernement de l'entreprise", In : *Le gouvernement des entreprises*, Gérard Charreaux (ed.), Paris, Economica, pp. 397-417.

y recourent se caractérisent par une forte séparation des fonctions de décisions et de mise en œuvre et que les salariés réalisent d'importants investissements spécifiques.

1.2.2.2 L'actionnariat-salarié sur la répartition du pouvoir

L'actionnariat salarié renforce l'efficacité de la gouvernance de l'entreprise et favorise la convergence des intérêts des différentes parties prenantes (dirigeants, actionnaires externes, salariés...) ⁸.

Outre les informations privées qu'ils détiennent, leur statut d'actionnaire donne aux salariés un droit d'information et favorise les échanges avec les actionnaires externes réunis en AG. Cette confrontation d'informations contribue à limiter la latitude discrétionnaire des dirigeants et à renforcer le système de gouvernance de la firme. De plus, quels que soient les mécanismes leur ayant permis d'acquérir des titres et à moins que ceux-ci soient regroupés dans un FCPE (Fonds Commun de Placement d'Entreprise), les salariés-actionnaires participent directement aux décisions prises en AG. Leur pouvoir est *a priori* strictement conditionné par leur taux de participation dans le capital. Il peut être toutefois plus que proportionnel à celui-ci lorsque le reste du capital est diffus et que des actionnaires ne votent pas, et lorsque des clauses statutaires ou extrastatutaires leur octroient des droits de vote supplémentaires ou atténuent l'incidence des votes d'autres groupes d'actionnaires [cf. Desbrières, 1997a]. Par delà le taux de vote dont ils peuvent se prévaloir, le pouvoir des salariés-actionnaires se mesure par leur capacité à influencer les décisions prises en AG. Ils ont ainsi la possibilité d'exercer un contrôle actif des dirigeants dans la mesure où, même minoritaires, ils peuvent créer ou rejoindre une coalition visant à contrer les décisions émanant de la majorité (et qui sont généralement proposées par les dirigeants). Leur motivation à contrôler efficacement les dirigeants est une fonction croissante de leur investissement spécifique à la firme, tant en capital humain qu'en actions.

Parmi leurs prérogatives, les salariés-actionnaires participent, avec les autres actionnaires réunis en AGO et ce individuellement et directement ou *via* le FCPE qui regroupe leurs actions ou l'association d'actionnaires qui les représente, à l'élection des membres du CA (ou du CS). Ils peuvent donc à ce titre parvenir à siéger dans cet organe de gestion (de surveillance). Cette participation facilite l'enracinement des dirigeants. Les dirigeants peuvent en effet influencer les salariés (à l'aide de promotions, d'augmentations de salaires ou de divers avantages, notamment la stabilité de l'emploi) et neutraliser leur contrôle

⁸Desbrières P., 1997, "Nouvelles formes de fonds propres et gouvernement de l'entreprise", In : *Le gouvernement des entreprises*, Gérard Charreaux (ed.), Paris, Economica, pp. 303- 327.

de manière à ce que ne soit pas remis en question le niveau des rentes qu'ils tirent de la firme, ou à accroître celui-ci.

1.2.2.3 La performance

La performance est le corollaire du management. Elle doit s'apprécier au regard de la finalité et des objectifs de l'entreprise sur la base des critères pertinentes. Pour cela, il faut distinguer les actions stratégiques des actions opérationnelles et montrer leur indépendance, ensuite définir les critères de la performance et construire des indicateurs appropriés.

Il existe différentes catégories de critères de performance. La performance se mesure avec des critères qualitatifs mais aussi quantitatifs. Généralement le critère qualitatif se mesure par la notoriété, qualité, l'image. En outre, le critère quantitatif se mesure par le chiffre d'affaires, part de marché et le résultat⁹.

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. L'efficacité traduit l'atteinte de l'objectif fixé par l'entreprise. Ces objectifs relèvent de la stratégie définie. L'efficience ajoute la notion de moyen utilisé. L'entreprise performante sera celle qui utilise le minimum de moyen pour obtenir un résultat toujours au moindre coût.

Section 2 : Les méthodes de collecte et d'analyse des données

La méthode de collecte des données consiste à énumérer les démarches à adopter pour le recueil des données et le déroulement de celui-ci. L'approche méthodologique adoptée comprend plusieurs phases interdépendantes, à savoir la phase préparatoire, la phase de collecte de données et la phase de l'analyse des données.

2.1 Phase préparatoire

La phase préparatoire comprend les recherches bibliographiques et l'élaboration du questionnaire. Mais pour bien cadrer le travail et pour pouvoir mesurer l'avancement de la recherche, l'élaboration d'un protocole de recherche s'avère indispensable. Celui-ci comprend, en effet, le contexte général de l'étude, la problématique, l'objectif global et les objectifs spécifiques, les hypothèses émises ainsi que les résultats attendus. (Cf. Annexe n° I).

2.1.1 Recherche bibliographique

Pour mener à bien notre étude, des études bibliographiques et de documentation très poussées ont été nécessaires. Ces études ont permis de savoir les principales caractéristiques

ANDRIANALY Saholiarimanana, « Cours théorique de Principe et Technique de Management » 4^{ème} année, 2011

du thème ainsi que la zone d'études. La recherche bibliographique est effectuée auprès des divers "*centres de documentations*" d'Antananarivo, tels que le CITE Ambatonakanga, le Centre de documentation ARO et la bibliothèque nationale d'Anosy, sans oublier l'*Internet*, pour une recherche webographie, très en vogue de nos jours. Ce dernier a été une grande aide vu qu'il regroupe et archive des innombrables sources d'informations et documents de toute nature qu'ils soient.

2.1.2 Elaboration du questionnaire d'enquête

Les informations recueillies lors de la recherche bibliographique ont permis de concevoir une ébauche de questionnaire d'enquête à l'endroit des personnes de ressources. Les questions ont été élaborées conformément aux objectifs de la recherche et aux hypothèses émises. Dans le questionnaire, il regroupe à la fois des questions ouvertes, préformées et des questions fermées. Pour que les questions soient comprises par toutes les personnes interrogées, sa formulation a été simple, claire et précise. Le questionnaire est détaillé à l'annexe de ce présent mémoire (Cf. Annexe n° II).

2.2 Phase de collecte des données

Dans la pratique, l'enquête se fait par le biais d'un questionnaire auprès d'un groupe de personnes défini à l'avance appelé « population ». Cette dernière est formée de nombreux individus de caractère plus ou moins homogène suivant la recherche menée. Pour pouvoir représenter la population presque dans son ensemble sans faire enquêter tout le monde, il est indispensable de faire appel à l'échantillonnage. Ce dernier est un groupe d'individu représentatif de la population.

2.2.1 L'échantillonnage

L'échantillon ici regroupe le personnel de l'entreprise qui est susceptible de fournir les données adéquates pour notre recherche. L'échantillon se compose en 14 individus (dont 11 individus dans l'agence et 03 restants dans le siège social) comme population d'enquête sur une base de 41 de la population totale.

Ce choix inclut toutes les fonctions et les responsables de l'agence dans notre échantillon afin que celui-ci soit le plus représentatif de l'ensemble de la population dans l'agence mais le choix des personnes à enquêter est surtout conditionné par l'actionnariat salarié, c'est-à-dire qu'il faut que l'employé enquêté soit un actionnaire de la compagnie.

En outre, il a été choisi comme échantillon les responsables au sein du siège de la compagnie ARO car certaines informations concernant le thème sont centrées au siège social. Le premier contact au sein de la compagnie a orienté ce choix vers des responsables au sein du siège de la compagnie ARO qui ont permis d'obtenir des informations pertinentes sur le thème de recherche. Ils seront détaillés à travers ce tableau ci-dessous.

Tableau n° 2 : Echantillonnage

Lieu	Poste	Nombre
Siège	Directeur Financier et Personnel	1
	Chef de département Administration du Personnel	1
	Chef de département Formation et Documentation	1
Agence	Directeur d'agence	1
	Directeur adjoint	1
	Gestionnaire de portefeuille	1
	Chargé de clientèle	1
	Responsable assurance retraite et statistiques	1
	Comptable	1
	Responsable recouvrement	1
	Quittancier	1
	Encaisseur	1
	Secrétariat	1
	Responsable classement	1
	Total	14

Source : Auteur (2013)

Le tableau montre qu'il a été entrepris comme méthode d'échantillonnage : la méthode des quotas. Le choix de la population étant parti choisi par l'enquêteur, il est indispensable pour notre étude donc de choisir les responsables et les salariés-actionnaires. Par ailleurs, l'échantillon est de 34,15% de la population totale dont les caractéristiques qui ont servi la fixation des quotas, en plus d'être actionnaire de la compagnie est le quota genre. En outre, ce méthode est simple et économique donc il n'est pas nécessaire d'effectué des tirages au hasard pour les personnes à enquêter.

2.2.2 Les entretiens

Pour obtenir les données nécessaires à la réalisation du mémoire, la descente sur terrain a été effectuée et des entretiens ont été entrepris auprès de l'échantillon. Comme le terrain n'est que d'une visite d'entreprise, l'observation se limite à des observations non participantes. La principale méthodologie est axée à des entretiens qui ont été programmés à l'avance vu le manque de temps des enquêtés. Ainsi, il a été indispensable de confectionner

un questionnaire pour cadrer le déroulement des entretiens. Ces entretiens ont été effectués suivant un questionnaire préétabli.

Ils ont été généralement des entretiens semi-directifs, c'est-à-dire que les entretiens se font suivant des questions bien précises tout en donnant une marge de liberté dans les réponses des enquêtés. Cette technique d'enquête permet d'avoir le maximum de données auprès des enquêtés tout en les orientant vers les réponses escomptées pendant les enquêtes. L'utilisation de ce genre d'entretien dépend généralement de la disponibilité des enquêtés.

2.2.3 Chronogrammes des activités

Le tableau ci-après montre les activités menées durant la recherche.

Tableau n° 3 : Chronogramme des activités

ACTIVITES	SEMAINES									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recherche des données secondaires	■	■	■	■						
Visite du lieu	■									
Collecte des données primaire		■	■	■	■	■	■	■	■	■
Observation		■	■	■	■	■	■	■	■	■
Entretien		■	■	■	■	■	■	■	■	■
Etude et analyse		■	■	■	■	■	■	■	■	■
Exploitation et traitement des données			■	■	■	■	■	■	■	■
Analyse des données			■	■	■	■	■	■	■	■
Rédaction		■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mise en forme			■	■	■	■	■	■	■	■

Source : Auteur (2013)

Dans son ensemble, l'enquête s'est déroulée entièrement dans le siège social et l'agence Antsahavola. L'enquête a duré environ quatre semaines, entretiens et observations y compris. La durée du recueil de données est due à la disponibilité des responsables pour les entretiens, à la disponibilité des données escomptées et à la l'obtention de données et d'explications satisfaisantes pour une recherche pertinente et cohérente.

2.3 Phase de traitement et d'analyse de données

2.3.1 Traitement de données

Dans cette collecte de données, l'objectif est d'obtenir d'abord des données sur la situation de l'actionnariat salarié de la compagnie ARO et des éventuels impacts de cette pratique.

Le dépouillement des résultats de questionnaire se fait manuellement pour pouvoir vérifier les deux hypothèses de départ. Vu le nombre restreint de questionnaire, seul le dépouillement manuel suffit pour apprécier la fiabilité des informations recueillies sur les impacts de l'actionnariat salarié dans la compagnie.

Après dépouillement, les résultats de questionnaire ont été classés et codés selon les types de réponses fournies par les personnes enquêtées. Ainsi, un tableau d'analyse a été dressé à l'aide du *logiciel Excel* pour faire des récapitulatifs des résultats donnés. La dernière étape consiste à procéder à l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus.

2.3.2 Analyse de données

Suite au traitement sur Excel, les données recueillies seront triées et recoupées selon leur utilité. Notre analyse est basée sur une analyse statistique, c'est-à-dire, une méthode de description quantitative utilisant le nombre comme support objectif.

Dans son ensemble l'objectif est d'appréhender les relations entre l'actionnariat-salarié et la performance de la compagnie par le biais des impacts de l'actionnariat-salariés sur les salariés et les dirigeants de la compagnie.

2.3.2 Les limites de l'étude et difficultés rencontrées

Ce mémoire présente quand même certaines limites, d'abord l'accès à certaines données dans la compagnie ARO a été limitée, l'insuffisance de temps a été aussi un facteur limite de notre étude. Les quatre semaines d'enquêtes semblent insuffisantes pour la connaissance approfondies de la compagnie. Les descentes sur les agences ont été insuffisantes pour appréhender correctement la réalité sur terrain et le système d'actionnariat-salarié et ses conséquences au sein de la compagnie.

Les principales difficultés rencontrées lors de la réalisation de cette recherche sont: les difficultés d'accès à la compagnie, les refus des entretiens ainsi que les contraintes informationnelles. Pour ce dernier, à défaut des études spécifiques concernant les salariés-actionnaires de l'entreprise à Madagascar, on peut parler de l'inexistence même de documents

officiels en la matière ainsi que l'absence des données statistiques justifiant les informations collectées.

Malgré toutes ces imperfections, les données obtenues sont suffisantes pour mener à bien ce présent mémoire et pour comprendre les réalités chez la compagnie ARO surtout au niveau de l'agence Antsahavola.

La section méthodologie a fait l'inventaire des différentes méthodes qui conviennent parfaitement à ce genre de recherche. Ces méthodes ont été sélectionnées suivant des critères précis exigés par le terrain, le choix de ces méthodes détermine la réussite de la collecte des données ce qui nécessite un choix judicieux et réfléchi des méthodes à utiliser.

Ce chapitre détermine le bien fondé de notre recherche, il prend une place cruciale dans toute recherche scientifique car il permet de comprendre les enchaînements entre les données à récolter, les résultats obtenus, les analyses de ces résultats et la réponse à la question centrale de l'étude. Alors, ce chapitre montre l'efficacité des expériences menées ainsi que la pertinence des résultats obtenus et sa validation. Les matériels et méthodes sont intimement liés aux données qui vont servir de validation des hypothèses.

CHAPITRE II : RESULTATS

Les investigations menées durant la descente sur terrain par le biais d'une enquête par questionnaire auprès de la compagnie d'assurance ARO Antsahavola a permis de recueillir des données concernant l'actionnariat. De ce fait, des résultats sont attendus pour permettre de traiter justement ce deuxième chapitre.

Le chapitre résultats détaillera les réponses données par les enquêtés sur l'actionnariat-salarié au sein de la compagnie. Il va se diviser en deux sections. La première section, se focalise sur les effets de l'actionnariat-salarié dans la motivation et l'implication des employés au travail et la deuxième section, traitera les impacts de l'actionnariat-salarié sur la gouvernance au sein de la compagnie ce qui garant la convergence des intérêts des parties prenantes.

Section 1 : La motivation et l'implication des salariés-actionnaires

Cette section se rapporte sur l'approche globale sur le plan d'actionnariat de la compagnie, l'exposition de la première hypothèse de l'enquête ainsi que la présentation des résultats concernant cette dernière.

1.1 Approche globale sur le plan d'actionnariat de la compagnie

Le plan d'actionnariat-salarié dans la compagnie d'assurance ARO a été mis en place en 1975 suite à la nationalisation de la « PRESERVATRICE MADAGASCAR » qui est devenue une société d'Etat sous l'appellation de « ARO ».

Suivant le texte sur la nationalisation par l'Ordonnance N°75-002 du 16 Juin 1975, ces entreprises étrangères devenues propriétaires de l'Etat (Société d'Etat à gestion privatisée), la loi oblige ces entreprises à céder une partie de leurs actions aux employés à condition que l'employés acheteurs sont sous Contrat à Durée Indéterminée (CDI). Ainsi, le motif d'application de l'actionnariat-salarié au sein de la compagnie ARO est une obligation normative suivant la loi sur la nationalisation et appuyée plus tard par la loi n°96-011 du 13 août 1996 portant sur le désengagement de l'Etat des entreprises du secteur public.

Afin d'organiser la vente d'actions au sein de la compagnie par les employés, la compagnie dispose d'une coopérative sociale ou CSA (Coopérative Sociale ARO) qui s'occupe de la distribution et de l'acquisition des actions de la compagnie aux employés, cette coopérative s'occupe aussi de l'épargne sociale des actionnaires-salariés de la compagnie. Par

ailleurs, les salariés ne détiennent que très peu d'actions dans la société (en moyenne 5 selon l'enquête auprès de l'agence Antsahavola).

Depuis son existence, la compagnie n'a attribué que deux fois d'option d'achat des actions pour le personnel non actionnaire de la compagnie. Mais, les salariés déjà actionnaires peuvent vendre leurs actions à tout moment par les autres actionnaires.

En outre, il conviendrait de rappeler les individus comme population d'enquête de l'étude. Les individus choisis s'étaient au nombre 14 au départ. En revanche, les résultats d'enquêtes témoignent la présence de 6 responsables et 5 salariés ayant été interviewés tandis que, les 3 restantes préféraient de ne pas répondre.

1.2 Présentation des résultats de l'enquête se rapportant à la première hypothèse

La première hypothèse peut se résumer ainsi : La mise en place de l'actionnariat salarié favorise la motivation et l'implication des salariés au travail. Pour pouvoir confirmer ou infirmer cette affirmation, des études sur terrain sont indispensables et c'est la raison de la descente sur terrain pour la collecte des données.

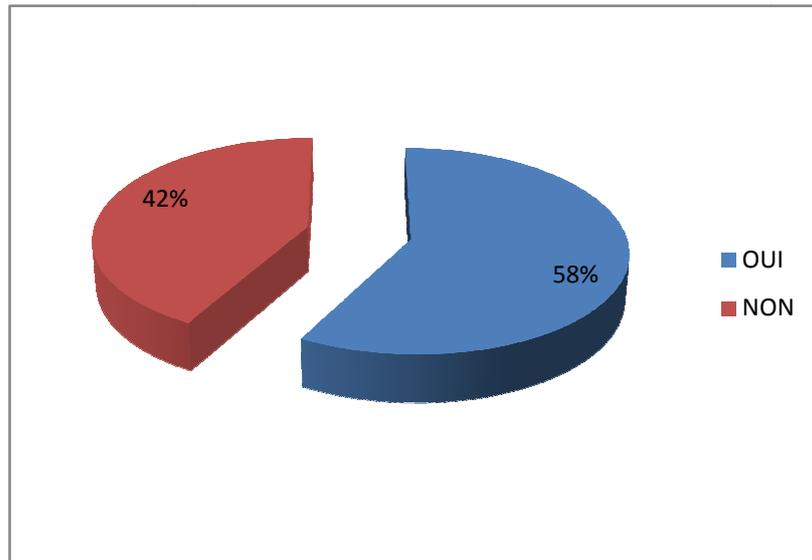
Cette sous-section donc va évoquer les effets de l'actionnariat-salarié dans la motivation et l'implication des salariés au travail au sein de la compagnie. Toutes les informations citées ci-dessous sont les fruits des enquêtes sur la base d'entretien standardisé (questionnaire).

1.2.1 Influence du fait d'être actionnaire-salarié sur les attitudes et les comportements des salariés au travail

L'effet du plan d'actionnariat sur les attitudes et les comportements des employés au travail fait comprendre que les réponses ne sont pas unanimes. En effet, parmi les personnes interviewées pensent que l'actionnariat-salarié a une influence significative sur les attitudes et les comportements des employés au travail. Par ailleurs, certaines disent que l'actionnariat-salarié ne modifie pas les comportements des salariés au quotidien. Elles pensent que la qualité de travail d'un salarié-actionnaire ne diffère pas de celle d'un salarié non actionnaire.

Ainsi, les taux des réponses se varient suivant les résultats de l'enquête, ils sont présentés dans des différents tableaux (Cf. annexe V). En revanche, le résultat concernant l'influence de l'AS sur les attitudes et les comportements des salariés au travail peut se présenter dans une figure ci-après.

Figure n° 2 : Influence de l'actionnariat-salarié sur les attitudes et les comportements des salariés au travail



Source : Auteur (2013)

Sur la relation entre les attitudes et les comportements des salariés au travail et l'actionnariat-salarié, elle fait ressortir que la liaison entre ces deux facteurs est moyenne selon les enquêtés.

Concernant le « poids » de l'actionnariat-salarié dans la modification des comportements des salariés au travail. Personne n'a pu répondre à cette question pour des raisons différentes. La majorité des interviewées pensent qu'il est difficile de connaître si un salarié travaille plus et mieux parce qu'il est actionnaire, de comparer le travail de celui-ci au travail d'un salarié non actionnaire ou bien de comparer son travail après être devenu actionnaire à son travail antérieur.

Toutefois, l'actionnariat-salarié fait l'effet d'un outil fédérateur qui réunit les salariés et les sensibilise à son parcours et à son développement. Ce qui amène à identifier les changements dans l'implication des salariés au travail.

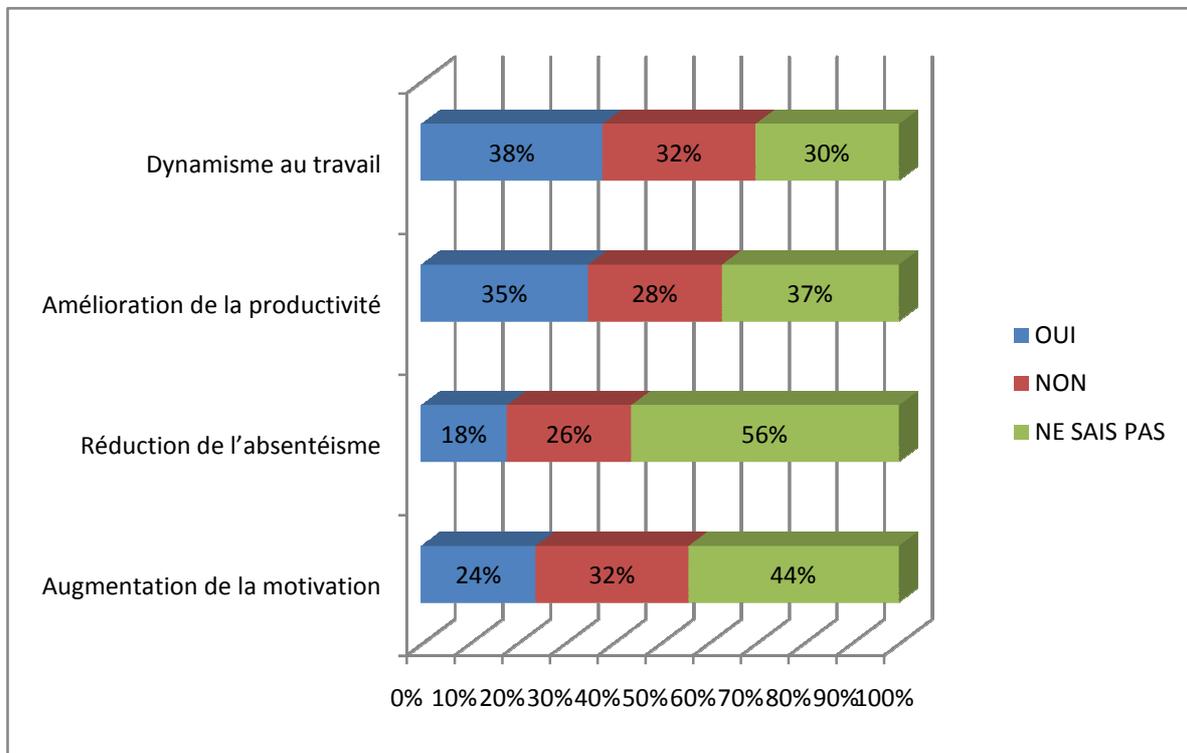
1.2.2 Changement dans l'implication des salariés dans leur travail

Le changement dans l'implication des salariés au travail est une tâche qui est difficile à identifier et il n'est pas toujours évident de trouver cette implication. Néanmoins, les entretiens effectués ont permis de trouver des réponses qui ne sont pas unanimes.

En effet, les responsables interviewées pensent qu'il est difficile de trouver des indicateurs qui permettent de mesurer ce changement d'implication des salariés au travail.

Ainsi, les réponses ont été variées selon l'enquêtés. Le taux des variations des réponses est présenté dans la figure ci-dessous.

Figure n°3 : Changement chez les employés en étant actionnaire-salarié



Source : Auteur (2013)

Selon ce résultat, il est à noter que le fait d'être salarié actionnaire a amélioré surtout le dynamisme des employés au travail, suivi de près par l'amélioration de la productivité.

Les changements ainsi observés ne sont pas quantifier à cause de l'absence des indicateurs qui permettent d'identifier le degré de cette implication.

De ce fait, la question s'est élargie sur les effets de l'actionnariat-salarié sur la performance des employés.

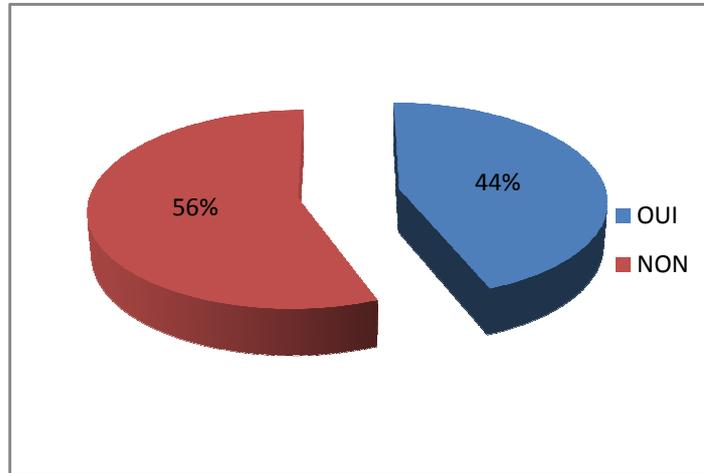
1.2.3 L'actionnariat-salarié agit sur les performances des employés

La question a été simple pour comprendre si le changement dans l'implication des salariés dans leur travail a un impact significatif sur la performance des employés.

Ainsi, il a été indispensable de questionner sur l'actionnariat-salarié et les performances des employés. L'AS n'a pas beaucoup d'impact significatif sur la performance des employés. C'est pourquoi, la majorité des salariés actionnaires pensent que la valeur des actions qu'ils détiennent ne représente pas une valeur très significative vis-à-vis des autres avantages qu'ils reçoivent chaque année (exemple selon l'enquête la gratification peut aller

jusqu'à 8 mois de salaire). Néanmoins, les réponses se diversifient et résultats obtenus montrent que certains salariés pensent qu'il y a certains effets sur la performance le fait d'être actionnaire. La figure ci-dessous montre les taux des réponses apportées par les interviewées.

Figure n°4 : L'actionnariat-salarié et performances des employés



Source : Auteur (2013)

Par rapport aux performances des employés déterminées par l'actionnariat-salarié, le lien entre les deux existe mais plus ou moins faible selon toujours notre enquête avec un taux de 44%.

Il est à noter aussi que l'amélioration de la performance des employés est effective lorsque l'actionnariat-salarié s'accompagne de la mise en place d'un nouveau système de partage et de participation à la prise de décision. Ce qui amène à la deuxième section de ce résultat, l'impact de l'actionnariat-salarié sur la gouvernance en améliorant la performance de la compagnie.

Section 2 : L'impact de l'actionnariat-salarié sur la performance

Cette seconde section du résultat d'enquête est relative à l'étude de la deuxième hypothèse. La deuxième hypothèse qui s'intitule : la convergence des intérêts des employés et des dirigeants favorise la performance de l'entreprise.

Cette section se rapporte sur les impacts de l'actionnariat-salarié sur la gouvernance et la performance de la compagnie.

2.1 Les effets de l'actionnariat-salarié sur la gouvernance

L'assurance ARO est une compagnie semi-publique, sa gestion est conduite de façon privée à l'image d'une Société Anonyme.

La plus haute instance dirigeante est le Conseil d'Administration dont les membres sont nommés par les actionnaires. Le Conseil d'Administration nomme par la suite le Directeur Général chargé de mener à bien les activités de la compagnie. Il est composé de 9 membres

dont 6 représentants de l'Etat, 1 pour SONAPAR et 2 pour le personnel. Ce dernier se divise encore un pour le personnel actif et un pour les retraités.

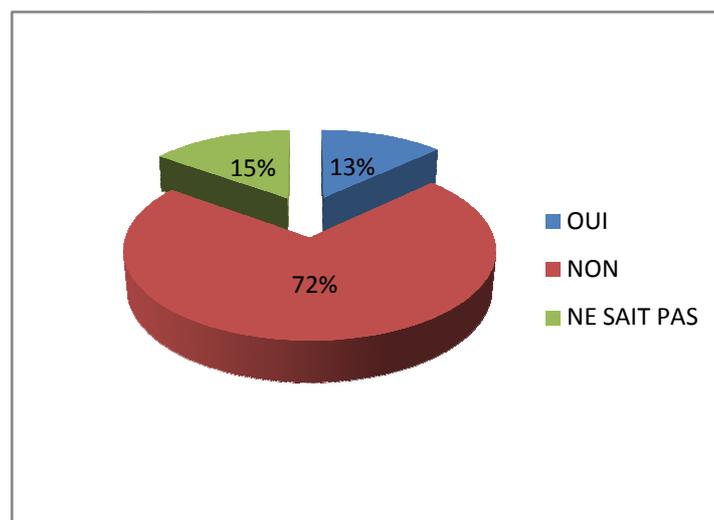
En tant qu'actionnaire au sein de sa compagnie, les employés par vote peuvent avoir un représentant au sein du conseil d'administration, ceci est à concrétisation de l'implication des salariés dans la prise de décision chez ARO.

2.1.1 L'impact des représentants salariés actionnaires au conseil d'administration

Les deux représentants des salariés actionnaires au sein du conseil d'administration permettent de protéger les droits des salariés actionnaires ainsi que de contrôler l'ensemble des actions menées par la compagnie. Il reste à savoir si cette représentation a un impact significatif.

Les réponses données par les interviewées montrent des taux de réponses variées. Ils sont présentés sous forme d'une figure ci-dessous.

Figure n°5: Impact de l'existence de représentant au conseil d'Administration



Source : Auteur (2013)

D'après cette figure, seul 13% des réponses ont avancés que l'existence de représentant au sein du conseil d'administration engendre une conséquence considérable dans la prise de décision au sein de ce conseil.

Ce taux pousse encore à élargir la question sur le niveau d'implication des salariés actionnaires dans la prise de décision dans la compagnie.

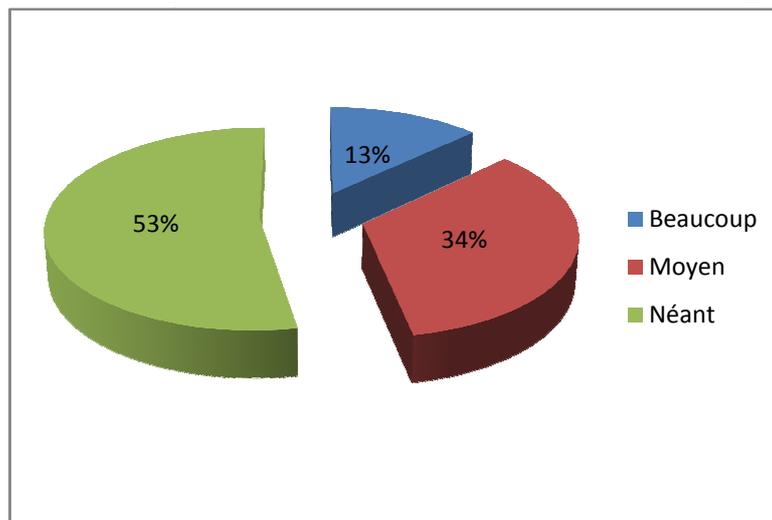
2.1.2 Le niveau d'implication des salariés actionnaires dans la prise de décision dans la compagnie

Le niveau d'implication des salariés actionnaires dans la prise de décision est difficile à isoler par rapport à son statut d'actionnaire. Toutefois, les instances de décision informent

généralement les salariés actionnaires mais ils restent encore très peu consultés pour les décisions stratégiques. Au niveau du conseil d'administration, le droit de vote détenu par le représentant est faiblement utilisé aux Assemblées Générales, surtout lorsque celui-ci est exercé individuellement.

Ce qui amène à des réponses plus ou moins diversifiées lors de l'interview. Le niveau d'implication se présente dans la figure ci-après.

Figure n° 6 : Existence d'implication des employés dans la prise de décision de la compagnie



Source : Auteur (2013)

Selon ce résultat, le système d'actionnariat-salarié n'a que très peu d'impact dans l'implication des employés dans la prise de décision de la compagnie, 53% des réponses ont avancé que les deux n'ont même pas de relation de cause à effet.

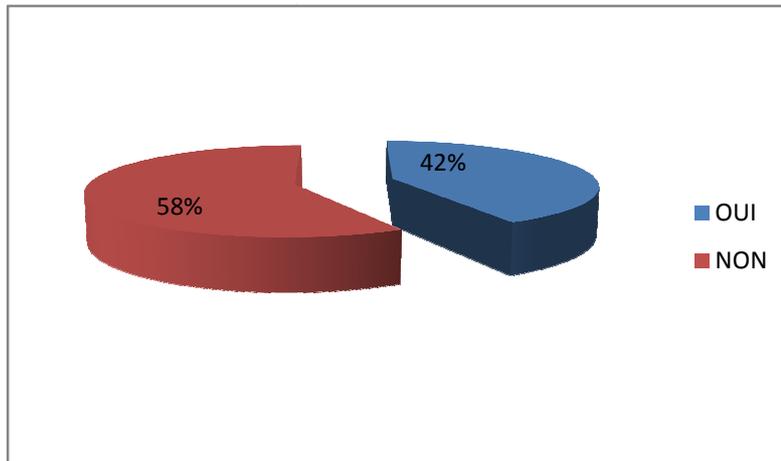
Néanmoins, l'actionnariat-salarié est l'un des pratiques qui permet de renforcer l'efficacité de la gouvernance. Il amène les salariés à regarder dans le même sens que la direction ainsi que l'ensemble des parties prenantes.

2.1.3 Les salariés actionnaires et la gestion de la compagnie

Malgré les mesures législatives prises pour assurer la participation des salariés à la gestion de l'entreprise, les faits restent encore très inégaux. Les salariés actionnaires ne sont pas actifs dans la gestion de l'entreprise, car, selon certains responsables les salariés actionnaires restent avant tout des épargnants. De plus, ils n'ont pas de formation à la gouvernance de l'entreprise. Par ailleurs, certains des interviewées pensent que les salariés actionnaires participent à la gestion effective de la compagnie. Les responsables sont eux aussi des actionnaires et ils participent activement dans toutes les décisions prises au sein de

la compagnie que ce soit décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles. Les taux des réponses se présentent dans la figure suivante.

Figure n°7 : La participation effective des salariés à la gestion de l'entreprise



Source : Auteur (2013)

La figure montre que le résultat entre l'AS et la participation des salariés actionnaires dans la gestion de la compagnie est faible selon les réponses fournies par les interviewées. Avec un taux de 58% des interviewées estiment que l'AS n'a pas de relation directe dans la gestion de la compagnie.

Par conséquent, il est indispensable de trouver l'impact de l'actionnariat salarié sur l'amélioration de la performance de la compagnie. C'est l'objet de cette deuxième sous section.

2.2 L'impact du plan d'actionnariat sur la performance

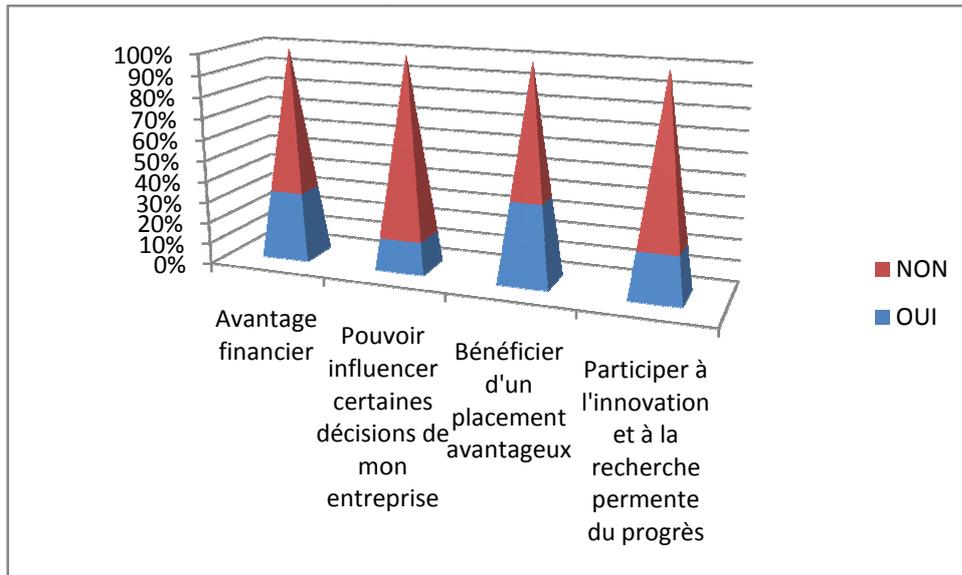
Le plan d'actionnariat-salarié a été mise en place pour plusieurs raisons, à savoir la politique de l'Etat lors de la privatisation ainsi appuyé par la loi sur le désengagement de l'Etat des entreprises du secteur public. Avec l'évolution de la compagnie, les raisons s'intensifient et la pratique de l'actionnariat révèle donc la volonté d'associer les salariés à la performance économique et financière. Il permet de stimuler les efforts des salariés grâce aux avantages financiers, fiscaux et sociaux qui sont attachés.

Ainsi, il est indispensable de connaître les motivations des salariés qui font une acquisition des actions de son entreprise et son impact sur la performance.

2.2.1 Les motivations des employés dans la décision d'acquérir des actions de la compagnie

Nombreux sont les motivations que les salariés peuvent en avoir pour l'achat des actions de son entreprise, ces motivations sont variées selon les enquêtes. Il est détaillé sur la figure ci-après.

Figure n° 8: Les motivations dans l'option d'achat des actions



Source : Auteur (2013)

Ce résultat démontre que, la motivation principale des employés dans l'acquisition des actions, c'est surtout pour bénéficier d'un placement avantageux et financier. Le but d'influencer certaines décisions de la compagnie se présente à un faible taux.

La motivation des salariés étant accés surtout sur le placement et avantage financier. Il est important donc de connaître les intérêts et les droits attachés à ce statut d'actionnaire.

2.2.2 Le plan d'actionariat et les intérêts des salariés actionnaires

Il est important de connaître les intérêts de ce plan pour les salariés afin d'identifier la convergence de ses intérêts par rapport au autre partie prenante. Pour avoir des résultats escomptés, la question ouverte a été posées pour permettre d'avoir des réponses différentes mais complémentaires. Bons nombres de réponses ont été avancées par les interviewées. Entre autre, les motifs de satisfaction peuvent être atteints par ce processus : le surplus de salaire, l'appartenance à un groupe, la satisfaction liée à l'accomplissement des objectifs globaux et personnels.

L'actionariat-salarié se trouve également être un moyen de réduire l'écart entre les intérêts des actionnaires et ceux des dirigeants. C'est un système de distribution de revenu, un

facteur de communication, de cohésion et un vecteur de partage de pouvoir. Par ailleurs, cette dernière est limitée.

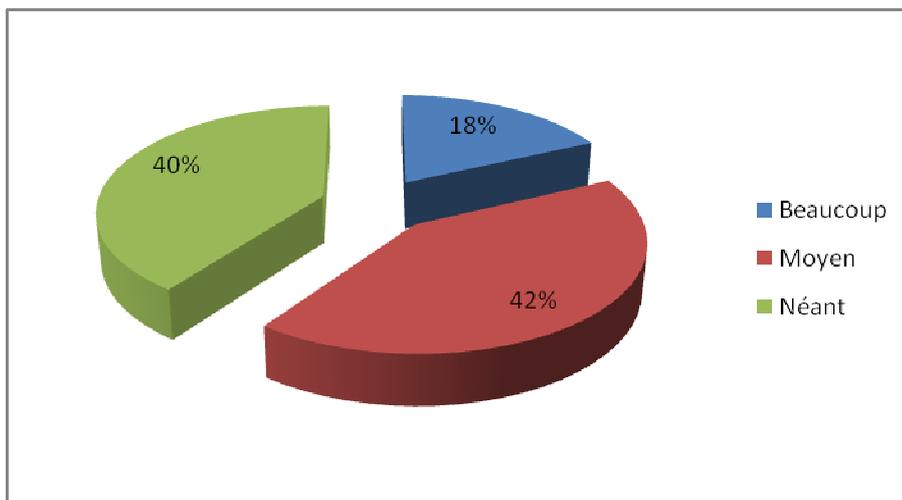
En outre, il favorise le développement d'une coopération entre la partie prenante puisqu'il s'agit d'un mécanisme d'incitation à la performance qui permet à la représentation des salariés dans les organes de décision et de contrôle de la compagnie.

Les intérêts des salariés actionnaires avancés lors des entretiens sont complémentaires. De ce fait, il est aussi indispensable de faire sortir les impacts de ce plan sur la performance de la compagnie.

2.2.3 Impact de l'actionnariat-salarié sur la performance

La performance est un critère multidimensionnel, à savoir économique, financière et organisationnelle. Les impacts de l'actionnariat sur le chiffre d'affaires ne sont pas très significatifs ainsi que sur les résultats. La majorité des enquêtés pensent que l'amélioration de la performance existe mais peu corrélée à la présence du plan d'actionnariat. La figure ci-dessous montre les réponses données par les enquêtés.

Figure n°9: Impact de l'actionnariat-salarié sur la performance



Source : Auteur (2013)

Selon ce résultat, dans l'ensemble il existe une relation entre performance et actionnariat-salarié selon les responsables de la compagnie et de l'agence Antsahavola avec un taux de 60%, malgré cela 42% des réponses affirment que cette relation est plus ou moins faible.

Pourtant, il est à noter que cet impact n'est pas quantifiable pour des raisons différentes. Entre autre, la quasi-totalité des interviewées utilisent des expressions comme « je n'ai pas de chiffre pour étayer », « il est difficile d'isoler les résultats ». En outre, les responsables pensent que c'est un rapport qu'on ne peut pas mesurer. De plus quand il y a une

amélioration de la performance d'une entreprise, c'est difficile de dire c'est dû à quoi exactement, de dire que telle mesure est la cause de cette amélioration. En effet, l'ensemble des personnes rencontrées affirme qu'il est extrêmement difficile de mesurer les effets de l'actionnariat-salarié pris séparément. Par ailleurs, l'actionnariat-salarié a son apport à la performance de la compagnie à travers ses effets positifs éventuels sur les ressources humaines.

Pour conclure, il conviendrait de rappeler le milieu enquêté. Les résultats d'enquêtes obtenus témoignent la présence de 6 responsables et 5 salariés ayant été interviewées tandis que, les 3 restantes préféraient de ne pas répondre. Ce deuxième chapitre du devoir expose les deux rubriques cadrant l'enquête sur terrain à savoir la motivation et l'implication des salariés actionnaires et l'impact de l'actionnariat sur la performance. Ce premier rubrique reflète l'objet de la première hypothèse tandis que, le second pour la deuxième hypothèse. Selon les résultats de notre enquête, l'actionnariat salarié produit des conséquences que ce soit positives ou négatives dans la compagnie ARO.

Dans la première section, l'actionnariat-salarié influe sur la motivation et l'implication des salariés actionnaires de la compagnie ou de l'agence et les résultats ont pu déceler des relations entre ces deux facteurs mais ces relations sont plus ou moins faibles. Dans la deuxième section, le détail des résultats sur les relations entre actionnariat-salarié et son impact sur la performance. Sur cet aspect, les résultats montrent que les deux sont reliés mais comme dans la première section, les relations sont très minces aussi.

Dans l'ensemble, la relation entre performance de la compagnie et actionnariat-salarié a pu être identifiée et mesurée.

CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les résultats obtenus durant l'enquête auprès de la compagnie ARO Antsahavola a permis d'entamer ce dernier chapitre. En effet, il s'agit de voir les impacts du plan d'actionnariat-salarié sur la performance de l'entreprise. Toutefois, certains aspects du problème feront l'objet d'une discussion afin de pouvoir émettre des recommandations en rapports avec la problématique définie au départ.

Ainsi, ce chapitre intitulé discussions et recommandations va se subdiviser en deux sections bien distinctes. D'abord, les discussions se portent sur les résultats d'enquêtes sur terrain concernant les deux sections du deuxième chapitre. Les recommandations, par contre peuvent porter sur les résultats d'enquêtes mais aussi sur les observations pendant les investigations ainsi que les diverses théories évoquées dans les ouvrages. Les différentes recommandations consistent à améliorer le plan d'actionnariat-salarié et la gestion organisationnelle générale de la compagnie.

Section 1 : Discussions

Cette section va évoquer l'interprétation des résultats du deuxième chapitre. Elle se rapporte sur la situation de l'actionnariat-salarié de l'agence et surtout l'analyse de ce système avantageux pour les employés et pour la compagnie. En outre, cette section met en exergue l'impact du plan d'actionnariat-salarié sur la gouvernance ainsi que sur la performance de l'entreprise.

1.1 Les impacts de l'actionnariat-salarié sur les employés de la compagnie

Cette sous-section va évoquer la discussion sur la convergence de la première hypothèse concernant la motivation et l'implication des salariés au travail par rapport aux résultats de l'enquête. Ainsi, la discussion se porte sur la motivation au travail et l'impact du plan d'actionnariat sur la performance des employés de la compagnie.

1.1.1 L'actionnariat-salarié et la motivation des salariés au travail

Le nombre de capital détenu par les employés joue un rôle fondamental sur la motivation et sur l'implication des salariés dans son travail. Les salariés ne détiennent que très peu d'actions dans la société (en moyenne 5 actions par employés selon notre enquête auprès de l'agence Antsahavola). Ce faible taux d'actions n'influe pas directement les comportements et les attitudes des salariés. De plus, ce taux ne présente pas assez d'intérêt face au 73,35% du capital détenu par l'Etat. C'est ce sentiment qui amène les salariés à

accorder peu d'importance à la détention des actions de la compagnie. C'est pourquoi, l'avis des salariés actionnaires fait sortir que la liaison entre ces deux facteurs est moyenne.

Ces salariés estiment alors qu'ils ne représentent que très rarement une part de capital significative. C'est pourquoi, qu'au sein de la compagnie et des agences, il est difficile de percevoir la différence entre les salariés actionnaires et ceux qui ne le sont pas, que ce soit du point de vue des salariés ou de celui des responsables.

Dans le cas de l'agence ARO Antsahavola ce sentiment d'appartenance dû à la détention d'une partie de l'action de la compagnie n'a pas été évidente. Certes, 58% des salariés ont avoués que le fait d'être actionnaire salarié dans la compagnie influe sur la motivation du personnel. Pourtant selon l'enquête réalisée, cette influence est difficile à isoler par rapport à son statut d'actionnaire et salarié. Néanmoins, la perception des salariés actionnaires des actions qu'ils détiennent influence un peu ses attitudes vis-à-vis des autres salariés non actionnaires. Ce résultat montre que l'actionnariat-salarié entraîne certaines conséquences sur l'attitude des salariés mais ces conséquences ne sont pas très significatives.

Il semble alors 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, 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.

Dans l'ensemble, la valeur financière représentée par l'actionnariat-salarié, semble avoir un impact important sur les attitudes des salariés. Lorsque l'actionnariat-salarié 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'actionnariat-salarié et sur l'implication des salariés vis-à-vis de leur travail.

Cependant, dans le cas de l'assurance ARO est une grande compagnie, les salariés ne ressentent effectivement pas de relation entre leurs efforts au travail et un quelconque retour financier. Ceci confirme que l'actionnariat-salarié a peu de chances d'y avoir un impact sur la motivation.

En effet, les salariés accordaient une grande importance à la valeur financière, qui pouvait avoir un impact psychologique (motivation et satisfaction du salarié) déterminant. Le problème est plutôt lié au défaut de relation entre effort individuel et valeur financière de l'actionnariat.

1.1.2 De faibles effets de l'actionnariat salarié sur la performance des employés

L'actionnariat-salarié sert à motiver les salariés en leur offrant la perspective d'un gain pécuniaire tout en instaurant des mécanismes servant notamment à lutter contre les phénomènes d'aléa moral. Ainsi, la pratique de l'actionnariat, comme celle de la participation financière plus généralement, relève de la volonté d'associer les salariés à la performance économique et financière de la firme, et de stimuler leurs efforts grâce aux avantages financiers, fiscaux et sociaux qui y sont attachés, dans la mesure où leurs motivation et implication dépendent pour une part substantielle du lien existant entre cette performance et leur richesse personnelle.

Il permet d'aligner les intérêts des salariés sur ceux des actionnaires, ce qui doit permettre à l'entreprise de réduire les coûts induits par les conflits d'agence potentiels. En effet, l'actionnariat-salarié doit engendrer des effets positifs identifiables au niveau individuel (augmentation de la satisfaction et de la performance du salarié) comme au niveau organisationnel (augmentation de la productivité et de la performance de l'entreprise).

Le fait d'être actionnaire-salarié implique aussi certains risques pour les employés. En plus d'être impliqué personnellement et professionnellement à la compagnie, ils s'impliquent financièrement aussi et partagent les risques que peut encourir l'entreprise.

Dans ce cas, l'employé parie sur l'entreprise et sur sa performance. Ce risque pris par l'actionnaire-salarié peut aboutir à deux possibilités sur son attitude et sur l'entreprise en général. D'un côté il sent impliquer et fait beaucoup d'efforts pour obtenir des résultats positifs. 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'actionnariat-salarié. De l'autre côté, il est indifférent, incapable de prendre une réelle contribution à la compagnie face aux grands actionnaires qui prennent toutes les décisions importantes dans la compagnie.

Dans le cas de la compagnie ARO, le plan d'actionnariat-salarié n'a pas d'influence significative aux performances des employés. L'enquête menée auprès des salariés actionnaires montre que le plan a des conséquences sur la performance des employés avec un taux de 44% et la CSA joue un rôle plus ou moins prépondérant dans la prise de décision au sein de la compagnie, mais ce pouvoir est minime.

1.2 Les impacts de l'actionnariat-salarié sur la performance de la compagnie

Cette sous section va évoquer la discussion sur la deuxième hypothèse concernant l'alignement des intérêts des parties prenantes de la compagnie ARO qui garant l'amélioration

de la performance de la compagnie. Elle va discuter les conséquences du système d'actionnariat-salariat au sein de la gouvernance ou la direction de la compagnie. Il est à rappeler que le terrain de cette recherche se situe à l'agence ARO Antsahavola, c'est-à-dire que ces conséquences sont relatées par la situation au sein de l'agence.

1.2.1 Une prise de décision non effective de la part des salariés

Les causes de ces impacts insignifiants de prise de décision des salariés au niveau du comité de pilotage de la compagnie se révèlent provoquer par deux facteurs bien distincts :

1.2.1.1 De faibles impacts de la participation des salariés au CA

Etant actionnaires au sein de leur entreprise, les salariés peuvent siéger ou être représentés au niveau du conseil d'administration de la compagnie. Le représentant des employés au niveau de ce conseil est élu au sein du Coopérative Sociale ARO qui s'occupe de la distribution et de l'acquisition des actions de la compagnie aux employés, cette coopérative s'occupe aussi de l'épargne sociale des actionnaires-salariés de la compagnie et surtout de la représentation des salariés au niveau de la direction de la compagnie. Etant seulement un (01) représentant des salariés actionnaires actifs au niveau du conseil, la voix des salariés par son représentant risque fort d'être ignoré vu le nombre de représentant qui siège au niveau du conseil et la part de portefeuille du capital détenu par les salariés.

La présence des salariés dans les CA est même considérée comme source d'inefficience. Ceci s'explique par l'influence néfaste que peut exercer toute forme de représentation d'actionnaires-salariés repose sur la structure même de leur rémunération totale. Les salariés chercheront toujours à maximiser la partie la plus importante de leur rémunération totale, à savoir la partie fixe (le salaire), à défaut de leur revenu résiduel (dividende et augmentation de la valeur du portefeuille de titres), moins important et surtout plus aléatoire. Ainsi, intégré les salariés dans les organes de décision se traduirait par un risque de déviance par rapport à l'objectif de maximisation de la valeur actionnariale.

1.2.1.2 Une instabilité (politisation) au sein du CA

Etant donné que l'actionnaire majoritaire de la Compagnie ARO est l'Etat malgache à hauteur de 73,35%, elle reste une société d'Etat (mais non moins à but lucratif) dont la direction générale est affectée à un responsable selon le gouvernement en place via les représentants siégeant dans le conseil d'administration.

Traditionnellement, il est constaté que la direction générale de la Compagnie change de « mains » après chaque élection ou après un changement brusque de ceux qui détiennent le

pouvoir de commander le pays, et suppose que le poste qui implique la plus grande responsabilité au sein de la Compagnie est affecté de façon positive ou négative, revêtant ainsi une certaine influence de nature politique.

1.2.1.3 Un système d'information en défaveur des salariés

Le problème ne se pose pas seulement au niveau de la direction mais aussi au niveau de la compagnie toute entière. Le responsable de la transmission de l'information a parfois quelques hésitations à communiquer. En effet, la diffusion du message reste bloquée au niveau des chefs d'unités. Ainsi, le feed-back n'est pas immédiat chez le personnel. L'analyse met en cause la nature même de l'information reçue. En outre, l'existence d'une sorte de division des informations à diffuser a été constatée : certain service ne reçoit que les informations relatives à leurs attributions. Alors par quel moyen le personnel peut-il contribuer à atteindre les objectifs fixés par la compagnie s'il est lui-même ignorant de la situation globale et réelle de sa direction d'appartenance ?

D'ailleurs, c'est le siège qui retrace la politique générale de la compagnie. En effet, les points de vente devraient toujours se référer aux objectifs fixés par la direction générale avant de prendre toute initiative sur la gestion de ses activités. De ce fait, les points de vente ne peuvent pas prendre de décision et de mesure à temps. Tout ceci, entraînera le ralentissement de l'exécution des opérations au niveau des points de vente et au niveau des salariés.

1.2.2 Un système d'implication des employés imparfait

Le plan d'actionnariat-salarié au niveau de la compagnie ARO est une obligation normative depuis la nationalisation de la compagnie jusqu'au désengagement de l'Etat des entreprises du secteur public. Il s'agit de plan d'actionnariat à long terme destinés à développer l'actionnariat des employés à des fins incitatives, à promouvoir la capitalisation de leur épargne dans des plans de retraite ou à restructurer l'actionnariat de la firme.

Les résultats sur l'implication des salariés dans la prise de décision au niveau de la compagnie montrent que seul 13% des employés considèrent que le plan d'actionnariat-salarié agit sur la participation des salariés au sein de la compagnie. Plusieurs raisons peuvent expliquer ces faibles impacts de ce plan dans l'implication des salariés à la prise de décision.

Ces résultats mitigés peuvent avoir plusieurs origines, entre autre :

- Les plans d'actionnariat des salariés peuvent être plus souvent mis en place dans une optique de partage des résultats (répartition de la valeur ou rente créée) qu'à des fins incitatives (création de valeur) ;

- Le pourcentage de capital ainsi accessible aux salariés est le plus souvent insuffisant pour produire une réelle incitation et des effets positifs significatifs et durables. Dans le cas de la compagnie ARO il est à 6,28%.

1.2.3 Des résultats non tangibles sur la performance

La mise en place de formule d'actionnariat, qui n'a pas d'incidence significative sur la rentabilité du capital investi, ni en termes de valeur ajoutée par salarié.

On assigne plusieurs objectifs aux dispositifs de participation aux résultats de l'entreprise par l'actionnariat-salarié, qui doivent être bénéfiques à la fois aux employeurs et aux salariés. Du côté des employeurs, faire participer les salariés aux résultats permettrait d'améliorer la performance productive grâce à une plus grande implication et motivation. Du côté des salariés, une meilleure performance permettrait à la fois d'augmenter les revenus grâce au partage des gains de productivité et d'améliorer l'emploi.

Le faible impact de l'actionnariat-salarié sur la performance de la compagnie s'explique toujours par cette faible part d'action détenue par les salariés mais aussi par la restriction des droits des actionnaires minoritaires qui reviendrait donc, dans les faits, à limiter paradoxalement le rôle des actionnaires salariés dans la gouvernance d'entreprise.

Ceux qui détiennent une part d'action dans la compagnie ne se sentent pas privilégiés et se considèrent non avantageux similaires aux salariés non détenteur d'action.

Les avantages générés par l'actionnariat-salarié ne sont pas significative pour les employés ni au niveau financier, ni au niveau organisationnel.

C'est pourquoi, 82% du premier groupe de population d'enquête confirment que le plan d'actionnariat-salarié n'a pas de conséquences significatives sur la performance de la compagnie.

1.3 Discussion sur les divergences constatées

L'enquête réalisée pendant l'investigation a permis de relever plusieurs points divergents entre les hypothèses et les résultats obtenus. L'actionnariat-salarié de la compagnie est une obligation normative suivant la loi sur la nationalisation par l'ordonnance n°75-002 du 16 juin 1975 et appuyé plus tard par la loi n°96-011 du 13 août 1996. Le texte régit sur l'actionnariat a daté plus de quinzaine d'années et jamais été renouvelés. Il est clair que cette situation constitue un vide juridique pour le bon fonctionnement de la mise en place de ce plan d'actionnariat. C'est pourquoi, beaucoup employés de la compagnie ne connaissent réellement pas les raisons de l'octroi des actions aux salariés. Ceci constitue parmi les points faibles majeurs sur la pratique de ce plan au sein de la compagnie.

En outre, l'information disponible relative à ce plan d'actionnariat-salarié au sein de la compagnie est centrée au siège et surtout dans la direction financière et personnelle. En effet, les salariés connaissent assez sur l'importance et la manière de s'y prendre.

Malgré, les objectifs relatifs à l'amélioration de la participation des salariés dans la compagnie ARO qui visait à encourager cette participation à la gestion, le fait reste encore inégale. Les raisons de l'inégalité sont multiples, entre autre, seul les salariés en Contrat à Durée Indéterminée (CDI) peuvent bénéficier l'octroi des actions au sein de la compagnie. Cette situation pourrait être une discrimination au niveau des salariés en Contrat à Durée Déterminée (CDD). De plus, les risques sur la division des salariés peuvent survenir car tous les salariés ne sont pas actionnaires dans la compagnie. Certains ont pu procéder à des achats d'actions, d'autres n'ont pas eu l'opportunité, les moyens ou la volonté de le faire. Cette différence de « Citoyenneté Actionnariale » peut conduire à des tensions des divergences, voire des conflits entre les salariés.

L'actionnariat salarié au niveau de la compagnie ARO est conçu souvent comme un partage du profit plutôt que comme un dispositif managérial. En outre, la part du capital détenu y est souvent faible, diminuant ainsi les possibles effets positifs de ce plan. Cependant, l'interdépendance des effets de motivation et de participation liée au partage du profit est essentielle. Ainsi, plus la participation devient active plus les salariés se sentiront impliquer dans les décisions concernant la rentabilité, et plus le lien entre leur effort individuel et la part aux profits qu'ils reçoivent devient évident. Tout ceci a pour effet de renforcer le sentiment d'adhésion aux objectifs de la compagnie.

Par ailleurs, la mise en place de l'actionnariat des salariés peuvent déstabiliser la direction de la compagnie et rendre la position des dirigeants instable si la participation des salariés actionnaires à la prise de décision obtient une part croissante du pouvoir et le lien de subordination serait ainsi recomposé. L'actionnaire salarié réduit le pouvoir de coercition des dirigeants envers les salariés.

En revanche, l'actionnariat salarié pourrait utiliser comme un outil de défense par la direction en place, favorisant ainsi l'enracinement des dirigeants. Ils ont différents moyens pour se protéger et neutraliser le contrôle, entre autre, par clauses limitatives de droit de vote (clauses statutaires) et par convention de vote, c'est-à-dire accord entre actionnaires pour voter dans un même sens.

Toutefois, les enjeux et les conditions de succès de cette pratique relève à la fois de la rémunération, de la participation et la fidélisation des salariés. Ainsi, en favorisant la participation du personnel aux instances de représentation et de décision de la compagnie,

peut influencer non seulement sur la relation d'agence entre actionnaires et dirigeants, mais aussi sur la relation entre dirigeants et employés. Il peut réduire l'écart entre les dirigeants et les salariés ainsi qu'entre les autres parties prenantes comme les actionnaires externes. La théorie de l'agence fait le point sur l'organisation de la compagnie et on voit bien les modifications du pouvoir qu'entraîne l'actionnariat des salariés. En effet, la base de cette théorie est la séparation actionnaires/dirigeants. Les dirigeants sont appelés les agents, mandataires des actionnaires qui sont alors les mandants ou principaux. Cette distinction pose la question des objectifs de chacune des parties : sont-ils en accord ou contradictoires ?

Avec l'actionnariat des salariés, la question est d'autant plus importante puisque le dirigeant devient actionnaire, le mandant est à la fois mandataire. Or si les intérêts des deux parties sont convergents les coûts d'agence sont diminués (contrôle) et il y a création de valeur pour l'entreprise.

De plus, l'actionnariat-salarié permet à l'entreprise de motiver et d'impliquer plus fortement le salarié aux objectifs et à la pérennité de la compagnie en l'aidant à se constituer une épargne. L'actionnariat des salariés représente donc une voie intéressante à suivre pour cette économie moderne qui a besoin de productivité, de flexibilité des coûts et de stabilité de l'emploi.

Malgré les divergences constatées par rapport aux hypothèses retenues ainsi que les démarches effectuées à tous les niveaux dans la compagnie pour rendre disponible des données fiables permettant de vérifier les résultats hypothétiques. La section suivante met en exergue les diverses recommandations utiles qui doivent être formulées concernant l'actionnariat-salarié au sein de la compagnie ARO.

Section 2 : Recommandations

Dans cette section, des solutions sont envisagées pour améliorer la pratique de l'actionnariat-salarié au sein de la compagnie ARO. D'abord des ajustements du plan d'actionnariat-salarié au niveau de la gouvernance, c'est-à-dire au niveau de la direction de la compagnie. Ensuite, des recommandations pour l'amélioration du système de l'actionnariat-salarié au profit des employés.

2.1 Des améliorations au niveau de la gouvernance de la compagnie

Pour que les salariés modifient leur comportement lors de l'introduction des dispositifs de participation financière par exemple, ils doivent d'abord s'en approprier les objectifs comme les modalités. Ils doivent aussi les percevoir comme des accords « gagnant-gagnant ». Pour cela, il leur faut disposer d'outils de contrôle leur permettant de s'assurer que les actions menées par la direction tendent vers un objectif commun.

2.1.1 L'information et la consultation directe entre les salariés et la direction

La circulation de l'information est un élément indispensable à la bonne marche de l'entreprise. Les dispositifs qui renforcent la diffusion de l'information jouent un rôle essentiel dans la promotion d'une culture de gestion transparente. Mais la circulation de l'information ne doit pas se faire à sens unique. Dans ce contexte, les obligations d'information vont souvent de pair avec des obligations de consultation des salariés. Les deux sont indispensables afin qu'une concertation entre salariés, dirigeants et actionnaires s'opère au sein de l'entreprise

Le partage des informations et la mise en place de diverses formes de consultation des salariés peuvent renforcer l'efficacité des dispositifs de participation financière. L'information permet de comprendre les mesures d'incitation et de disposer d'indicateurs de performance fiables. A partir d'un ensemble de pratiques comme les groupes d'expression directe, les groupes de qualité, les réunions d'atelier et de production, les cercles de qualité, la diffusion de bulletins ou journaux d'entreprise pourraient avancer l'importance du partage d'informations et de la consultation dont elle joue un rôle prépondérant dans l'efficacité des dispositifs de participation financière.

La mise en place d'un dialogue entre la direction et les salariés sur les objectifs à atteindre, comme dans le management par objectif, permet aux salariés d'exprimer leur avis, aussi bien sur les objectifs que sur les moyens. Ce signal peut être perçu par les salariés comme une volonté de les faire participer activement à l'élaboration des décisions. Le

sentiment d'équité suscité par ce dialogue et la prise en compte de la réalité productive des travailleurs peuvent les conduire à s'impliquer fortement dans le processus collectif de production mais aussi à développer un sentiment de réciprocité favorisant la coopération et la convergence des objectifs.

Les salariés pourront évaluer leur niveau d'effort, non seulement en fonction de la rétribution financière mais aussi des avantages retirés en termes de conditions de travail, de relation avec la hiérarchie, de sens donné aux objectifs et donc au travail. La participation aux décisions et surtout l'atteinte des objectifs peuvent être perçues comme des facteurs d'accomplissement de soi.

2.1.2 L'instauration de la culture d'entreprise au sein de la compagnie

La culture d'entreprise est considérée comme un ciment social. Elle soutient une organisation et se définit par un ensemble de valeurs et de croyances, véhiculées notamment par les pratiques de GRH, avec d'importantes conséquences fonctionnelles.

Elle justifie et impose des règles de comportement qui peuvent favoriser la convergence vers un but commun en faisant appel à la part « collective » de l'individu et à des principes éthiques généraux, donc partagés par tous. Cependant, cette culture peut aussi être source de dysfonctionnements organisationnels, lorsque les pratiques managériales privilégient des valeurs individualistes, à commencer par le manque de communication et de dialogue social.

Chercher à augmenter la performance par la seule introduction des dispositifs de participation financière semble très largement insuffisant. La motivation des salariés ne dépend pas uniquement de stimuli monétaires mais aussi, dans une large mesure, du climat interne et de la confiance réciproque entre encadrement et salariés. Les entreprises qui ont réussi à augmenter leur performance grâce aux incitations financières les ont accompagnées d'une série des dispositifs visant à susciter un climat propice à la communication et à l'échange. Elles ont cherché à réduire la distance entre salariés et managers, comme un préalable au succès de l'entreprise.

2.1.3 Optimisation des relations inter-services

Il serait efficace d'améliorer le partage des responsabilités, ainsi que la délégation de pouvoir et d'autorité au sein de la direction. Chaque employé doit être responsable de ses actes ainsi que de ses fonctions. Il serait meilleur pour l'agence que certains pouvoirs soient décentralisés afin que chacun puisse efficacement participer à l'atteinte des objectifs.

La meilleure approche pour solutionner le problème existant serait de donner l'organigramme normalisé de la compagnie ou du moins un schéma représentant les relations de l'agence avec les autres services du Siège. La suggestion consiste alors à déléguer à chacun une autorité dans la prise de décision sur les tâches qui lui sont attribuées, puis d'alléger la hiérarchie des pouvoirs dans le but de les réduire en système de communication interpersonnelle.

La rénovation de la direction de l'agence consiste à assurer une autonomie réelle de la direction à tous les niveaux :

- Au niveau de la prise de décision, afin qu'elle puisse contribuer positivement à l'augmentation du chiffre d'affaires de la compagnie.
- Au niveau de l'utilisation du système comptable, afin que l'agence puisse employer les outils comptables utiles à ses fonctions : comptabilité générale, comptabilité budgétaire. La comptabilité générale permettra de voir la situation existante du groupe tandis que la comptabilité budgétaire donnera sa situation future (prévision).
- Au niveau de la gestion des personnels, afin qu'elle puisse surveiller de près l'efficacité de tout un chacun dans la contribution à l'amélioration du chiffre d'affaires.

2.2 Des perfectionnements pour le bénéfice des salariés

La motivation au travail et l'implication des salariés ne dépendent pas uniquement de la présence de dispositifs financiers incitatifs et d'un simple arbitrage entre le coût du niveau d'effort et la compensation financière. Elles relèvent d'abord d'un processus psychologique où l'environnement organisationnel à travers les interactions sociales et les pratiques managériales et les valeurs véhiculées au sein de l'entreprise jouent un rôle moteur.

Pour que le plan d'actionnariat-salarié renforce l'efficacité de la gouvernance de la compagnie et favorise la convergence des intérêts des différentes parties prenantes (dirigeants, salariés, actionnaires externes, etc.). Quelques recommandations doivent être appliquées.

2.2.1 Améliorer la participation du représentant des salariés actionnaires dans le CA

La présence d'administrateurs salariés au conseil d'administration améliore la performance de l'entreprise. De même, la présence de représentants des salariés au CA

renforcerait l'efficacité des dispositifs de participation aux résultats. Les entreprises qui mettent en place des mécanismes d'information et de consultations (directes et indirectes) et de participation au niveau local voient l'effet des dispositifs de participation aux résultats renforcé.

La participation des salariés au contrôle (via le conseil d'administration) leur permet de peser sur la gestion de l'entreprise ou sur les grandes orientations stratégiques. Cette présence des salariés au CA, accompagnée d'un réel pouvoir de décision à différents niveaux de gouvernance, influencerait aussi positivement le niveau d'effort des salariés et leur implication au travail, ce qui augmenterait la performance à long terme de l'entreprise. Cette augmentation aurait en retour un impact sur les revenus des salariés, qui y puiseraient une incitation à s'investir dans ces nouveaux modes de gouvernance. Ainsi se trouverait dessiné un cercle vertueux.

2.2.2 Renforcement de la responsabilité du CSA

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.

Ces associations ont pu réellement peser de manière déterminante sur une décision importante de l'entreprise. Mais l'association peut également représenter un contre-pouvoir continu qui peut renforcer la prise en compte par la direction des intérêts des actionnaires salariés.

Les associations peuvent non seulement jouer un rôle de contre-pouvoir 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.

Les instances représentatives du personnel comme la CSA ou le syndicat du personnel sont le second canal d'expression des salariés. La présence dans l'entreprise d'un délégué syndical ou d'un comité d'entreprise peut contribuer à améliorer l'effet incitatif de la participation financière, grâce à une meilleure appropriation de ce type de dispositif par les salariés. Pour le plan d'actionnariat-salarié, c'est la CSA qui représente et s'occupe des actions (vente, acquisition, épargne sociale etc.), c'est l'actionnariat indirect.

Si la CSA représente de manière active et crédible les intérêts des salariés, ces derniers peuvent plus facilement augmenter leur degré d'implication. Ils constateront que l'accroissement de leur niveau d'effort a été pris en compte lors des discussions entre la coopérative et la direction, et que leur rémunération reflète ces efforts. Les dispositifs de partage du profit pourront alors être réellement incitatifs.

En outre, si les employeurs concluent un accord sur la participation financière au terme de discussions avec la coopérative, il y a plus de chances que cette décision soit acceptée et « intégrée » par les salariés. Après tout, les représentants du personnel sont les mieux placés pour expliquer que l'accord s'inscrit dans l'intérêt des salariés.

La combinaison entre participation financière et participation indirecte des salariés aurait ainsi de grandes chances d'améliorer la productivité. Les dispositifs de participation financière auraient même des effets accrus sur la productivité lorsque les syndicats sont bien insérés dans l'entreprise et que les relations professionnelles sont actives.

Si les responsabilités de la coopérative sociale de l'assurance sont renforcées et qu'elle joue un rôle central comme interface entre la direction et les employés actionnaires, il est évident que le plan de l'actionnariat-salarié réussisse dans ses objectifs.

Le raisonnement se base sur l'idée que l'actionnariat direct n'offrirait pas aux salariés de réels 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 par les salariés font l'objet d'un vote collectif qui permet aux actionnaires salariés de peser collectivement à hauteur du capital détenu.

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'actionnariat-salarié 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 des attitudes positifs.

Enfin, une valeur d'actionnariat-salarié importante, permet certainement de créer un intérêt nouveau de la part des salariés pour l'activité et les résultats de leur entreprise.

Les dispositifs participatifs liés à la décision accroissent également la performance des entreprises par une plus grande productivité des salariés, en particulier quand ils sont combinés avec la participation financière.

2.2.3 Implication réelle des salariés aux décisions

Le débat sur la gouvernance d'entreprise est régulièrement présenté comme une émanation de l'opposition entre dirigeants d'entreprise (ou actionnaires) et salariés. Le salarié apparaissant en position de faiblesse par rapport au dirigeant, ou comme un simple subordonné exécutant les décisions tombées de la hiérarchie managériale, son rôle accru dans la gouvernance d'entreprise se justifierait par un principe de justice sociale.

L'actionnariat salarié est l'une des formules de participation financière utilisées pour stimuler les efforts des salariés mais aussi pour rendre effective cette justice sociale.

En recevant une partie des fruits de la croissance de l'entreprise, les salariés peuvent être incités à accroître leur niveau d'effort et la qualité de leur travail, à mieux utiliser les capacités de production et à partager les informations utiles au processus de production. Autant de comportements permettant d'augmenter la performance productive, et, au-delà, la performance organisationnelle de l'entreprise.

Lorsque les résultats sont significatifs, ils sont toujours positifs et mettent en évidence une augmentation des satisfactions, implication et motivation individuelles.

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.

Ainsi, favoriser la participation des salariés dans les grandes instances décisionnelles peut apporter un réseau d'information et de relais de communication entre le dirigeant et les salariés. Par ailleurs, l'introduction d'administrateurs salariés dans les conseils d'administration permettrait de mieux prendre en compte la dimension « capital humain » dans les grandes orientations stratégiques. Cela faciliterait les changements organisationnels et permettrait de mieux anticiper certaines mutations économiques et sociales (stratégies de localisation, évolution des compétences, réorientation des portefeuilles d'activité), notamment grâce aux informations que détiennent les administrateurs salariés sur la réalité productive quotidienne et sur l'environnement externe (relations clients-fournisseurs, évolution de la demande, etc.). Enfin, cela peut faciliter l'adoption d'un pacte social assumé par l'ensemble des parties prenantes en période de crise.

2.3 Développer le système d'actionnariat salarié à Madagascar

Le plan d'actionnariat-salarié n'est pas encore très développé à Madagascar. La preuve c'est que les textes régissant la mise en place de ce plan datent déjà plus de quinzaine d'année. Il est nécessaire donc d'améliorer ces textes pour actualiser les informations.

2.3.1 Améliorer et actualiser les textes régissant l'actionnariat salarié

Les politiques publiques doivent viser à développer la complémentarité entre les différents modes de participation aux choix stratégiques, à l'organisation productive et aux résultats. Des réformes législatives doivent être entreprises afin d'inciter les entreprises à adopter le plan d'actionnariat salarié. Ces incitations peuvent se traduire par des avantages fiscaux en contrepartie de l'adoption d'une certaine entreprise du plan de l'actionnariat salarié.

En raison des avantages que peut apporter l'actionnariat salarié en termes de financement de l'économie par le biais de l'épargne des salariés, le législateur doit mettre en place de nombreux dispositifs pour l'encourager. Les textes sur l'actionnariat salarié sont peu nombreux à Madagascar il y a la loi sur la nationalisation, la loi sur le désengagement de l'Etat des entreprises du secteur public, la loi commerciale de janvier 2004. Ces lois doivent être révisées afin d'inciter les entreprises privées à adopter le plan d'actionnariat salarié.

2.3.2 Renforcer la représentation des salariés actionnaires et leur participation à la gouvernance

La législation devrait favoriser une plus grande participation dans la marche de l'entreprise des salariés qui y investissent leur capital financier. L'actionnariat salarié à Madagascar est encore peu développé, mais, constitue désormais un enjeu de premier plan pour le développement des entreprises. Sa promotion devrait s'accompagner d'une réflexion, concertée avec l'ensemble des entreprises et associations des actionnaires salariés, ainsi qu'avec les partenaires sociaux, sur la place et le rôle des représentants des actionnaires salariés dans la gouvernance d'entreprise et la légitimité de leur représentation mais surtout avec l'Etat.

CONCLUSION

L'histoire de l'implantation des compagnies d'assurances malgaches est indissociable à celle de la nation. Avant la nationalisation, lorsque Madagascar fut déclaré colonie, les échanges commerciaux se multipliaient. Les compagnies d'assurances étrangères constatant ce développement ont trouvé judicieux d'implanter des représentations sous forme d'agence dans le pays. Ces agences étaient sous la dépendance directe de leur agence mère. Ainsi, l'assurance à cette époque était soumise à la législation.

Mais un bouleversement allait intervenir en 1975 par l'ordonnance n° 75-002 du 16 Juin 1975 attribuant à l'Etat le monopole des opérateurs d'Assurances et de Réassurances à Madagascar. Après la nationalisation, en juin 1975, il ne restait que deux sociétés d'assurance de Droit Malagasy à savoir : NY HAVANA et ARO. Cette nationalisation eut pour conséquence de suspendre l'agrément des sociétés d'Assurance étrangères opérant à Madagascar et de transférer à l'Etat des actions détenues par des personnes physiques ou morales étrangères. Les Compagnies nationalisées conservent leur statut de Société Anonyme et continuent à être soumises à la législation des Assurances.

Le plan de l'actionnariat-salarié a été imposé à ces compagnies d'assurances dans le premier objectif est de protéger les intérêts des salariés. Il met en exergue 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.

L'actionnariat-salarié peut également agir sur les attitudes et les comportements des salariés, d'une manière qui permet à nouveau d'expliquer ses effets sur la performance organisationnelle. Il constitue tout d'abord un contre-pouvoir 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.

En ce qui concerne l'implication, 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.

Par ailleurs, l'adoption de formules d'actionnariat des salariés peut constituer une solution peu coûteuse et efficace pour assurer la stabilité de la coalition en place ou, en d'autres termes, favoriser le développement d'une coopération entre les parties prenantes

puisque'il s'agit d'un mécanisme d'incitation à la performance qui permet la représentation des salariés dans les organes de décisions et de contrôle de l'entreprise. Ainsi, la pratique de l'actionnariat modifie les arbitrages entre les différents mécanismes permettant de limiter les coûts d'agence inhérents aux conflits d'intérêts entre l'entreprise et ses salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique.

La problématique de ce présent mémoire a été de savoir si la mise en place d'un actionnariat-salarié contribue-t-elle à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Ici, les deux hypothèses correspondent parfaitement à la problématique. Le plan de l'actionnariat salarié favorise la motivation et l'implication des salariés au travail. Le constat de ces attitudes positives des employés au sein de la compagnie est plus ou moins manifeste. Pour la gouvernance de la compagnie où l'actionnariat-salarié favorise la performance de la compagnie par la convergence des intérêts des salariés et celui des dirigeants. Les résultats montrent ainsi que ce plan agit mais à peine sur la gouvernance de la compagnie.

Les relations entre actionnariat-salarié et performance de la compagnie n'ont pas pu être prouvées directement dans cette recherche. Certes, la mise en place de l'actionnariat-salarié malgré son imposition a pour objectif de protéger les salariés contre les impacts négatifs de la nationalisation et d'offrir des avantages financiers que sociaux aux employés.

Pour la compagnie ARO, ces objectifs ne sont pas tellement visible par rapport à l'actionnariat-salarié. Tout d'abord, les différences entre salariés-actionnaires et non actionnaires travaillant dans la compagnie sont pas réellement significatives. Pourtant, il faut remarquer 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.

Chez ARO les avantages sociaux et financiers entre salarié actionnaire et salarié non actionnaire sont identiques, la différence se situe surtout dans l'épargne sociale générée par les actions des salariés et versées dans la caisse sociale de la coopérative sociale ARO.

L'inexistence de conséquences significatives de l'actionnariat-salarié sur la performance de l'entreprise s'explique par plusieurs points. D'abord, les actions détenus par les salariés sont minimales c'est-à-dire ne procurant pas des avantages significatifs pour les détenteurs d'actions.

Les résultats non considérables de l'actionnariat-salarié se traduisent par une faible dividende perçue par les salariés, une incapacité ou l'inexistence de pouvoir réel dans la prise de décision au sein de la compagnie.

Ensuite, il y a l'inexistence de volonté de la direction (conseil d'administration) d'intégrer les salariés dans la gouvernance de la compagnie en limitant le nombre d'action qu'ils peuvent procurer. Et enfin, la considération du plan de l'actionnariat-salarié lui-même qui est jugé imposé mais non un système adéquat pour le développement mutuel (direction et salariés) au sein de l'entreprise.

Afin de pallier les obstacles qui freinent encore le développement de l'actionnariat-salarié au sein de la compagnie d'assurance ARO mais aussi dans le pays, des recommandations ont été avancées. Ces recommandations ont intervenu sur deux niveaux : d'abord au sein de la compagnie ARO qui se sont intervenues sur les deux parties : la direction et les salariés. Ensuite des recommandations sur le plan de l'actionnariat-salarié en général.

Pour la compagnie ARO, au niveau de la direction, il est important d'améliorer les informations entre la direction et les salariés. Ceci par le biais de contact direct ou par la CSA qui joue l'interface entre la direction et les employés. Une bonne communication favorise un climat de travail propice à une bonne performance et une condition pour l'atteinte des objectifs de la compagnie.

Il est aussi nécessaire d'impliquer les salariés dans les processus de prise de décision au sein de la compagnie, cette implication commence par la mise en place d'un système où les salariés peuvent exprimer leur opinion dans la planification et l'exécution des tâches dans la compagnie.

La mise en place d'un système d'évaluation adéquat et transparent est aussi indispensable pour mesurer la performance des salariés mais aussi de l'entreprise et surtout pour que les salariés actionnaires puissent calculer eux-même les avantages financiers générés par leur effort et leur implication au sein de la compagnie.

Au niveau des salariés, il est nécessaire de renforcer les capacités et les responsabilités de la coopérative sociales de la compagnie afin qu'elle puisse intervenir réellement au bénéfice des salariés.

Le plan d'actionnariat-salarié est un domaine encore méconnu à Madagascar malgré son existence depuis plusieurs années déjà. Les entreprises adoptant ce système sont encore peu nombreuses dans le pays et la plupart sont les entreprises nationalisées où le plan de l'actionnariat-salarié est imposé par des textes.

C'est pourquoi que ce domaine mérite d'être appuyé, étudié et développé. L'actionnariat salarié apporte plusieurs avantages pour l'entreprise que ce soit au niveau de la direction, et au niveau des employés. Ces avantages sont de natures multiples : avantages financiers, avantages sociaux, avantages fiscaux, avantages organisationnels (hausse du pouvoir d'achat immédiat, épargne à long terme, association à la vie de l'entreprise, etc.) Ainsi, afin d'apporter de réels développements à l'actionnariat-salarié des mesures devront être prises mutuellement par les entreprises, par l'Etat et par les employés afin de rendre effectifs les objectifs de l'actionnariat-salarié, un plan qui préconise la justice sociale au sein d'une entreprise.

Ce présent mémoire a présenté certaines difficultés au niveau du thème d'abord, vu que le plan de l'actionnariat salarié n'est pas un domaine très développé dans le pays, alors c'est un thème innovant. Les difficultés se situent aussi dans l'inexistence des études sur l'actionnariat-salarié à Madagascar, pourtant ce système a bel et bien existé depuis longtemps dans le pays. Il y a aussi la méconnaissance des employés de l'actionnariat-salarié que même certains employés de la compagnie d'assurance ARO ne sont pas au courant de l'existence de ce plan.

Ainsi, des difficultés ont été rencontrées durant la collecte des données où les enquêtés ne perçoivent pas réellement ou directement les effets de l'actionnariat-salarié sur leur attitude.

Les relations entre actionnariat-salarié existent pourtant et les investigations effectuées confirment les conséquences de ce plan au sein de la compagnie ARO même si elles sont encore plus ou moins floues. Par ailleurs, ce travail de recherche comporte des limites notamment du point de vue de la validité interne, étant donné que les personnes interrogées étaient au nombre de 11 seulement.

Dans le prolongement de cette étude et afin de remédier ces limites, il serait intéressant de mener des entretiens auprès de plusieurs acteurs dans chaque entreprise qui pratique ce plan d'actionnariat des salariés. Ceci permettrait de comparer les réponses des interlocuteurs et d'en tirer des conclusions plus générales. Il est particulièrement intéressant d'interroger les salariés actionnaires. Les perceptions de ceux-ci sur l'AS sont déterminantes dans la contribution de cette pratique aux différentes dimensions de la performance de l'entreprise.

Il serait intéressant aussi d'élargir l'étude sur l'entreprise privée pour pouvoir comprendre l'impact de ce plan par rapport à l'entreprise et ses salariés. La recherche effectuée au sein de la compagnie d'assurance ARO (qui est une compagnie semi-publique, sa

gestion est conduite de façon privée à l'image d'une Société Anonyme) a fait savoir que le degré d'efficacité d'une entreprise dépend de la forme de la propriété. Le prolongement de l'étude donc permet de trouver l'efficacité de l'actionnariat-salarié sur la forme de propriété privée et publique.

Notons que tous ces prolongements sont en vain, si l'actionnariat salarié est considéré tout simplement comme un outil financier mais il devrait être pris comme un outil managérial. Seule une prise de participation réelle du salarié peut permettre à ce plan d'influer sur la performance de l'entreprise. L'actionnariat salarié aura donc toujours un impact faible et complexe sur les résultats tant qu'il sera vu comme un outil financier. La possibilité d'une corrélation véritable ne pourra être envisagée que lorsque l'AS sera considéré par les instances dirigeantes d'un point de vue social. En outre, l'AS n'aura pas d'effets réels tant que le pourcentage de capital accessible aux salariés restera insuffisant pour produire une réelle incitation et des effets positifs significatifs et durables. Enfin, pour tirer le meilleur parti de cette pratique, l'AS doit s'insérer dans un « système » de pratiques de GRH cohérentes, au service de la performance de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

I OUVRAGES GENERAUX

- FENANDEZ-POISSON Dominique, MOCHO Denis, 2003 « La performance globale de l'entreprise : le lien avec stratégie, contexte culturel, choix des indicateurs », Organisation, Paris, 254 pages.
- MAILLARD Paul, 1986 « Intéressement, participation, actionnariat », Masson, Paris, 183pages.
- MERCIER Jean Pierre, 2003 « Mesurer et développer les performances », Quebecor, Paris, 155pages.
- VAUGHAN-WHITEHEAD D., 1992 « Intéressement, participation, actionnariat : impacts économiques dans l'entreprise », Economica, Paris, 197 pages.

II OUVRAGES SPECIFIQUES

- CHARREAUX G., 1999 « La théorie positive de l'agence : lecture et relectures », In : *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*, coordonné par Gérard Koenig, Economica, Paris, pp. 61-141.
- DESBRIERES P., 1997 « La participation financière des salariés et ses incidences sur la performance et l'organisation interne de l'entreprise », In : *Le gouvernement des entreprises*, Gérard Charreaux (ed.), Economica, Paris, pp. 361-395.
- DESBRIERES P., 1997 « Le rôle de l'actionnariat des salariés non-dirigeants dans le système de gouvernement de l'entreprise », In : *Le gouvernement des entreprises*, Gérard Charreaux (ed.), Economica, Paris, pp. 397-417.
- DESBRIERES P., 1997 « Nouvelles formes de fonds propres et gouvernement de l'entreprise », In : *Le gouvernement des entreprises*, Gérard Charreaux (ed.), Economica, Paris, pp. 303- 327.

III JOURNAUX ET REVUES PERIODIQUES

- CHANLAT, Jean- François, 1990 « L'individu dans l'organisation – Les dimensions oubliées », Les presses de l'université Laval et les Editions ESKA, Canada, 554pages.
- CHARREAUX G., 2000 « La théorie positive de l'agence : positionnement et apports », *Revue d'Economie Industrielle*, pp. 193-214.
- DESBRIERES P., 2002 « Les actionnaires salariés », *Revue française de Gestion*, vol. 28, n° 141, novembre-décembre, pp. 255-281.

- MABILLE A., 1998 « Intéressement et salaires : complémentarité ou substitution ? », *Économie et Statistique*, n° 316-317, pp. 45-61.
- HOLLANDTS X.et GUEDRI Z., 2008 « Les salariés capitalistes et la performance de l'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 183, pp. 35-50.

II TEXTES OFFICIELS

- LOI N° 75-002 attribuant à l'Etat le monopole des opérations d'assurances et de réassurances sur le territoire de la République du 16 juin 1975.
- LOI N° 96-011 portant sur le désengagement de l'Etat des entreprises du secteur public du 13 août 1996.
- LOI N° 99-013 portant CODE DES ASSURANCES applicable à Madagascar du 02 Août 1999.
- LOI N° 2003-036 sur les sociétés commerciales du 30 janvier 2004.
- COURS THEORIQUE DE MADAME ANDRIANALY Saholiarimanana, « Principe et Technique de Management » 4^{ème} année, 2011

III WEBOGRAPHIE

- http://www.aro.mg/index.php?option=com_content&view=article&id=84:historique&catid=56:presentation&Itemid=28, consulté le 15/03/12
- http://www.aro.mg/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=58&Itemid=94, consulté le 15/03/12
- <http://navigaction.com/Vous/Avantages%20et%20risques.htm>, consulté le 24/03/12
- <http://www.edubourse.com/guide-bourse/actionnariat-salarie-fcpe.php> consulté le 24/03/12
- <http://medias.hachette-education.com/media/contenuNumerique/029/2666438408.pdf>, consulté le 12/09/12
- <http://economie.jeuneafrique.com/tag/Actionnariat-Salari%C3%A9.html>, consulté le 14/02/13
- http://www.memoireonline.com/12/09/3026/m_La-participation-du-salarie-au-fonctionnement-de-la-societe-anonyme-en-droit-ohada33.html, consulté le 23/03/13

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I : PROTOCOLE DE RECHERCHE.....	XV
ANNEXE II : QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE.....	XVIII
ANNEXE III : ORGANIGRAMME DE L'AGENCE ARO ANTSAHAVOLA.....	XXV
ANNEXE IV : ORGANIGRAMME DU SIEGE SOCIAL DE LA COMPAGNIE ARO.....	XXVI
ANNEXE V : LES TABLEAUX SUR LES RESULTATS OBTENUS.....	XXVII

ANNEXE I : PROTOCOLE DE RECHERCHE

CONTEXTE DE L'ETUDE :

Dans le monde contemporain, l'exigence de compétitivité doit se combiner à la recherche du progrès social. C'est ainsi que l'actionnariat-salarié est apparu comme une réponse à la « question sociale » au milieu du XIX^{ème} siècle. L'actionnariat des salariés est basé sur le constat des lacunes du capitalisme contemporain et de l'école classique, nés avec l'essor de la société industrielle (gains de productivité, consommation et production de masse) qui a tendance à négliger l'aspect humain et social de l'entreprise (place de l'individu, motivation pas seulement liée à la peur ou au salaire) pour ne retenir que l'aspect purement financier et économique.

C'est pourquoi la participation des salariés au capital des entreprises dans lesquelles ils travaillent est un phénomène mondial qui connaît aujourd'hui un développement important. Aux Etats-Unis, près d'un salarié sur quatre est un actionnaire salarié (National Center of Employee Ownership (NCEO) ,2006). En France, cette proportion s'établit à environ un salarié sur dix (Fédération française des associations Actionnaires salariés et anciens salariés (FAS) ,2006).

Le phénomène « actionnariat-salarié » est souvent associé à la gouvernance de l'entreprise. L'actuel modèle de gouvernance de l'entreprise traverse une crise de légitimité profonde que la crise financière et économique n'a faite qu'aggraver. Le débat sur ce sujet est donc plus que jamais nécessaire mais il est rendu difficile par l'absence de langage commun et par l'affrontement d'arguments soit strictement juridiques, soit strictement économiques. Les partisans d'une participation accrue des salariés la considèrent souvent comme un droit, en se fondant sur une approche par la légitimité plus que par la performance économique. Ils en déduisent parfois des préconisations normatives, orientées d'abord vers un objectif de démocratie sociale.

LES REALITES CONTRADICTOIRES :

À l'inverse, certains opposants à cette participation accrue l'estiment par principe incompatible avec la performance de l'entreprise. Le débat sur la gouvernance d'entreprise est régulièrement présenté comme une émanation de l'opposition entre dirigeants d'entreprise (ou actionnaires) et salariés. Le salarié apparaissant en position de faiblesse par rapport au dirigeant, ou comme un simple subordonné exécutant les décisions tombées de la hiérarchie managériale, son rôle accru dans la gouvernance d'entreprise se justifierait par un principe de justice sociale.

Dans le cadre malgache, le phénomène d'actionnariat salarié est tout à fait récent. Ce système de gouvernance de l'entreprise n'est pas encore développé dans le pays tandis que l'adoption de cette forme de gouvernance de l'entreprise n'émane pas toujours d'une initiative volontariste des dirigeants des entreprises mais imposée par une certaine législation lors du désengagement de l'Etat des entreprises du secteur privé. Les entreprises adoptant ce style de gouvernance sont minoritaires dans le pays et la plupart sont issues de l'adoption de cette politique de privatisation de l'Etat, ces entreprises/industries touchent beaucoup de secteurs d'activités tels que : le secteur agriculture et agro-alimentaire, le secteur commercial, le secteur pharmaceutique, le secteur énergétique, le secteur service, le secteur industriel, le secteur minier et le secteur transport.

Le système d'actionnariat-salarié est un moyen pour le salarié de participer davantage à la vie de l'entreprise, mieux comprendre sa stratégie et ses enjeux financiers, être associé comme actionnaire aux décisions et à la fois l'exécutant de ces décisions. Mais la détention d'une certaine action des salariés dans son entreprise lui confère vraiment un pouvoir de décision et de participation considérable dans la vie de l'entreprise.

PROBLEMATIQUE :

La mise en place d'un actionnariat-salarié contribue-t-elle à l'amélioration de la performance de l'entreprise ?

QUESTIONNEMENTS :

Est-il possible de mesurer les effets de la mise en place d'un système d'actionnariat salarié, tant sur la motivation et l'implication des salariés au travail ?

Comment l'agencement des objectifs et des intérêts des dirigeants et des employés dans une entreprise provoque une bonne performance dans une entreprise ?

OBJECTIF GLOBAL :

Appréhender les impacts de l'actionnariat-salarié sur les employés et sur l'ensemble de l'entreprise en matière de performance.

OBJECTIFS SPECIFIQUES :

Appréhender les effets de l'actionnariat-salarié, tant sur la motivation et l'implication des salariés au travail que sur la gouvernance de l'entreprise.

Identifier la convergence des intérêts des employés et des dirigeants qui garant la performance de l'entreprise.

HYPOTHESES :

La mise en place de l'actionnariat-salarié favorise la motivation et l'implication des salariés au travail.

La convergence des intérêts des employés et des dirigeants favorise la performance de l'entreprise.

RESULTATS ATTENDUS :

Renforcement de la motivation et l'implication des salariés au travail pour favoriser la pérennité de l'entreprise et le développement d'emplois durable.

Alignement des intérêts des employés sur ceux des autres actionnaires ainsi que les dirigeants toutes en améliorant la performance tant financière qu'organisationnelle.

<p style="text-align: center;">QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE SUR L'ACTIONNARIAT DES SALARIÉS AU SEIN DE LA COMPAGNIE D'ASSURANCE ARO</p>
--

ANNEXE II : QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE

GUIDE D'ENTRETIEN

PREAMBULE

Présentation personnelle en entrant dans le bureau.

Bonjour,

Merci d'avoir eu le temps pour l'entretien d'aujourd'hui. En quelques mots, l'entretien d'aujourd'hui fait partie dans le cadre de la préparation de mémoire de fin d'études en 4^{ème} Année Management et Administration d'Entreprise du département Gestion de la Faculté DEGS de l'Université d'Antananarivo en vue de l'obtention du diplôme de maîtrise en Gestion.

En effet, cette recherche a pour objectif général de recueillir les informations sur les impacts de l'actionnariat salarié sur les employés et sur l'ensemble de l'entreprise en matière de performance. De ce fait, la question centrale de cette étude sera : « **La mise en place d'un actionnariat salarié contribue-t-elle à l'amélioration de la performance de l'entreprise ?** »

Pour cela, nous avons procédé à la collecte des données secondaires permettant de dresser un état des lieux sur le thème actionnariat-salarié et sur l'assurance ARO. Dans cette collecte, nous avons visité les centres de documentation, la recherche webographie. Et nous espérons aussi que la compagnie Assurance ARO va nous donner des informations, des supports, revues de la compagnie. C'est ainsi que je souhaiterais avoir des entretiens pour la partie « terrain » de mon mémoire.

La durée de l'entretien ne devrait en principe pas excéder une heure. Il est à noter qu'il n'existe pas de bonne ou mauvaise réponse, ce que nous cherchons à savoir, c'est bien votre avis sur toutes les questions que nous avons préétablie.

Bien entendu, tout ce qui sera dit en cours de cet entretien restera absolument confidentiel. Si nous vous proposons de l'enregistrer, c'est pour faciliter notre discussion et éviter les erreurs dans notre prise de notes. Si vous le désirez, nous vous remettons le rapport de cette recherche une fois que nous terminons de traiter les informations.

MENTION OBLIGATOIRE : Toutes les informations qui seront collectées dans cette enquête garderont un caractère strictement confidentiel tant au niveau de sa rédaction que de sa publication car elles pourraient faire atteinte à la vie privée et/ou professionnelle de l'enquêté(e).

LES INSTRUCTIONS DE REMPLISSAGE :

- Êtes-vous : - Responsable siège
- Responsable agence
- Salarié-actionnaire

- ❖ Si Responsable siège répondre partie A
- ❖ Si Responsable agence répondre à la partie B
- ❖ Si Salarié-actionnaire répondre à la partie C
- ❖ Si Responsable siège et salarié-actionnaire répondre aux parties A, B et C
- ❖ Si Responsable agence et salarié actionnaire répondre aux parties B et C

PARTIE A. ENQUÊTE AUPRES DU RESPONSABLE DU SIEGE

1. Quand le plan d'actionnariat salarié a-t-il été mis en place ?

2. Est-ce qu'il y a une loi ou un décret ou une ordonnance qui régit cet octroi des actions au salarié ?
 - OUI
 - NON
 - NE SAIS PAS

→ Si NON ou NE SAIS PAS, passez à la question N°4
3. Pouvez-vous nous donner un exemplaire ?
 - OUI
 - NON

4. Sous quelle forme est-il mis en place ?
5. Combien de fois la compagnie a attribué l'option d'achat des actions pour le personnel non actionnaire depuis la mise en place du plan d'actionnariat ?

- Une fois
- Deux fois
- Trois fois
- Autre(s) à préciser

6. Pouvez-vous préciser les périodes ?

- OUI
- NON

→ Si OUI, merci de la préciser

7. Sur ces échelles de périodes, la valeur d'une action peut s'évaluer jusqu'à combien ?

8. Quelles sont les responsabilités du Coopérative Sociale ARO (CSA) en tant qu'association des salariés actionnaires ?

PARTIE B. ENQUÊTE AUPRES DU RESPONSABLE DE L'AGENCE

9. Quelles sont les conditions nécessaires pour qu'un salarié puisse acquérir des actions de votre entreprise ?

10. Quelles ont été les raisons pour la mise en place d'un plan d'actionnariat salarié ?

- | | OUI | NON |
|--|--------------------------|--------------------------|
| - Motivation des salariés | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Objectif de transparence | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Compensation des non augmentations de salaires | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Autre(s) à préciser | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

11. Avez-vous perçu un changement dans l'implication des salariés dans leur travail ?

- OUI
- NON
- NE SAIS PAS

Si OUI, merci de préciser :

- | | OUI | NON | NE SAIT PAS |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - Augmentation de la motivation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Réduction de l'absentéisme | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Amélioration de la productivité | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Dynamisme au travail | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Autre(s) à préciser | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

12 Selon vous, l'actionnariat-salarié agit sur la performance des employés ?

- OUI
- NON
- NE SAIS PAS

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

- OUI
- NON
- NE SAIS PAS

→ Si NON ou NE SAIS PAS, passez à la question N°15

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

15 Quels sont les droits attachés aux actions détenues par les salariés ?

16 Selon vous, est-ce qu'il y a un impact sur la prise de décision, la présence d'un représentant des salariés-actionnaires au Conseil d'Administration ?

- OUI
- NON
- NE SAIS PAS

→ Si OUI ou NON pouvez vous donner un ordre d'idée

17 Est-ce que les salariés actionnaires participent à la prise de décision dans l'entreprise ?

- OUI
- NON
- NE SAIS PAS

→ Si NON ou NE SAIS PAS, passez à la question N°19

18 Quel est le niveau d'implication des salariés actionnaires dans la prise de décision dans l'entreprise ?

- Beaucoup
- Moyen
- Néant

19 Selon vous, est-ce que les salariés actionnaires participent effectivement à la gestion de l'entreprise ?

- OUI
- NON
- NE SAIS PAS

20 Trouvez-vous que le plan d'actionnariat salarié a permis d'améliorer la performance de l'entreprise ?

- OUI
- NON
- NE SAIS PAS

→ Si NON ou NE SAIS PAS, passez à la question N°22

21. Comment percevez-vous cette amélioration ?

- Significative
- Faible
- Existante mais peu corrélée à la présence du plan d'actionnariat salarié

22 Les résultats financiers ont-elles des impacts ?

- OUI
- NON
- NE SAIS PAS

Si OUI, pouvez-vous préciser ?

Chiffre d'affaires :

- Plus de 10%
- Entre 5% et 10%
- Moins de 5%

Résultat (en général):

- Plus de 10%
- Entre 5% et 10%
- Moins de 5%

23 Y-a-t-il un lien entre l'actionnariat salarié, le travail des salariés et les résultats financiers de l'entreprise ?

- OUI
- NON

Si OUI, pouvez-vous donner un ordre d'idée

PARIE C. ENQUÊTE AUPRES DES SALARIES ACTIONNAIRES

24 Quelles ont été vos motivations dans votre décision d'acquérir des actions de votre entreprise ?

- Pouvoir influencer certaines décisions de mon entreprise
- Bénéficier d'un placement avantageux
- Participer à l'innovation et à la recherche permanente du progrès
- Autre(s) à préciser

25 Pour vous, que représente le fait d'être un actionnaire de votre entreprise ?

26 En tant que salarié actionnaire, pensez-vous participer à la prise de décision de l'entreprise ?

- OUI
- NON

→ Si NON, passez à la question N°28

27 Pouvez-vous nous donner quelques exemples de décision que vous avez participé ?

- OUI
- NON

Si OUI, merci de préciser

- Décision stratégique
- Décision opérationnelle
- Décision administrative
- NE SAIS PAS

28 Etes-vous tenu au courant à temps et avec des informations exactes de la situation de l'entreprise ?

- OUI
- NON

→ Si NON, passez à la question N°29

Si OUI, merci de préciser

- Situation financière
- Situation organisationnelle
- Autre(s) à préciser

29 Par quel moyen (ou support) êtes-vous informé de cette situation de votre entreprise ?

30 Pouvez-vous donner, quels sont les intérêts des salariés actionnaires sur le plan d'actionnariat?

31 Depuis que vous êtes actionnaire de votre entreprise, avez-vous perçu un changement dans la gouvernance de l'entreprise ?

- OUI
- NON

Si OUI, merci de préciser

- Intérêts des salariés à la gestion
- Prises de décisions conjointes
- Autre(s) à préciser

32 Pensez vous que l'actionnariat salarié est véritablement vecteur de changement dans la gouvernance de l'entreprise ?

- OUI
- NON

Si OUI, de quelle manière ?

33 Les entreprises ayant un actionnariat salarié sont-elles plus performantes selon vous ?

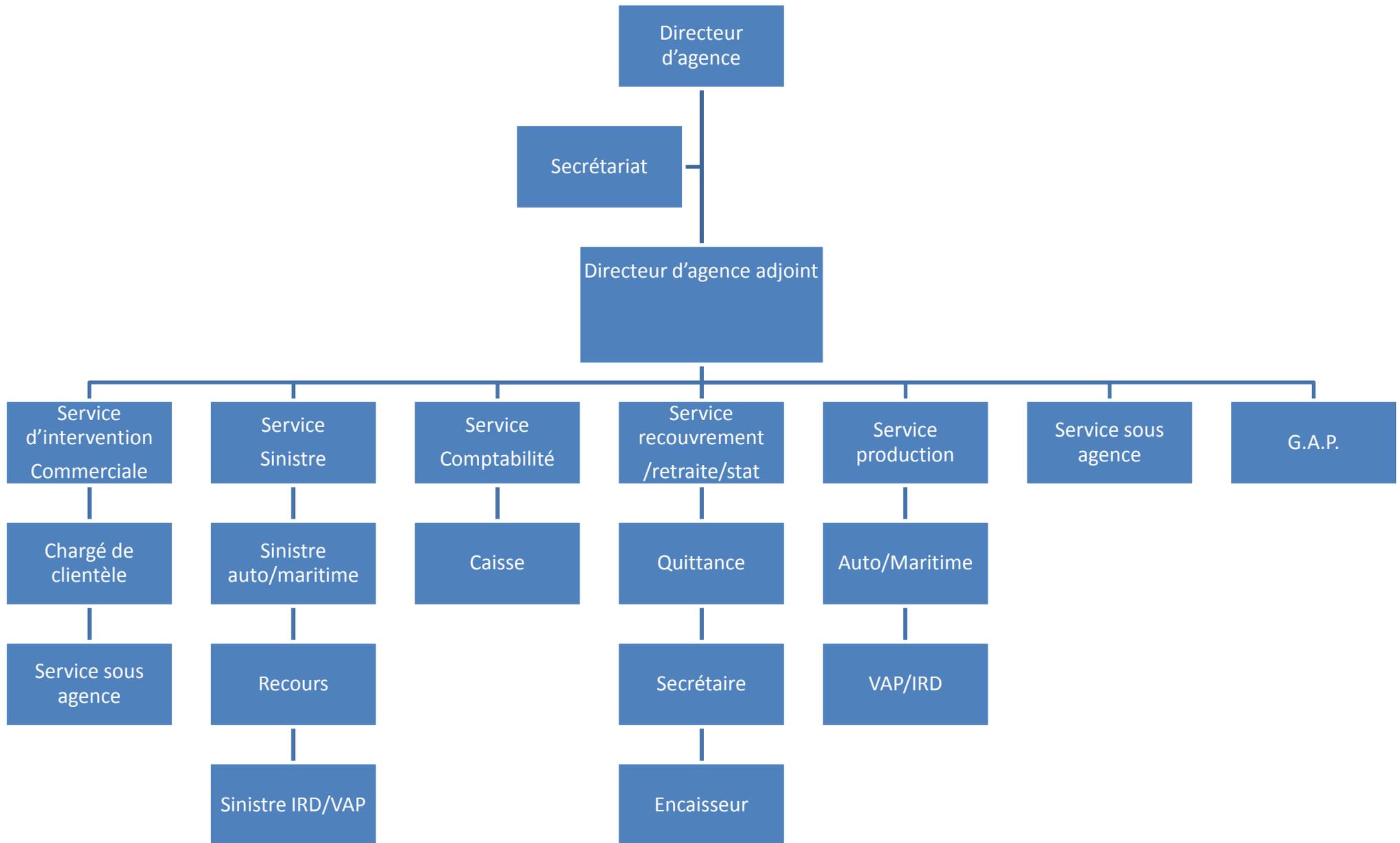
- OUI
- NON
- NE SAIS PAS

34 Pour quelles raisons estimez-vous que votre entreprise est performante ?

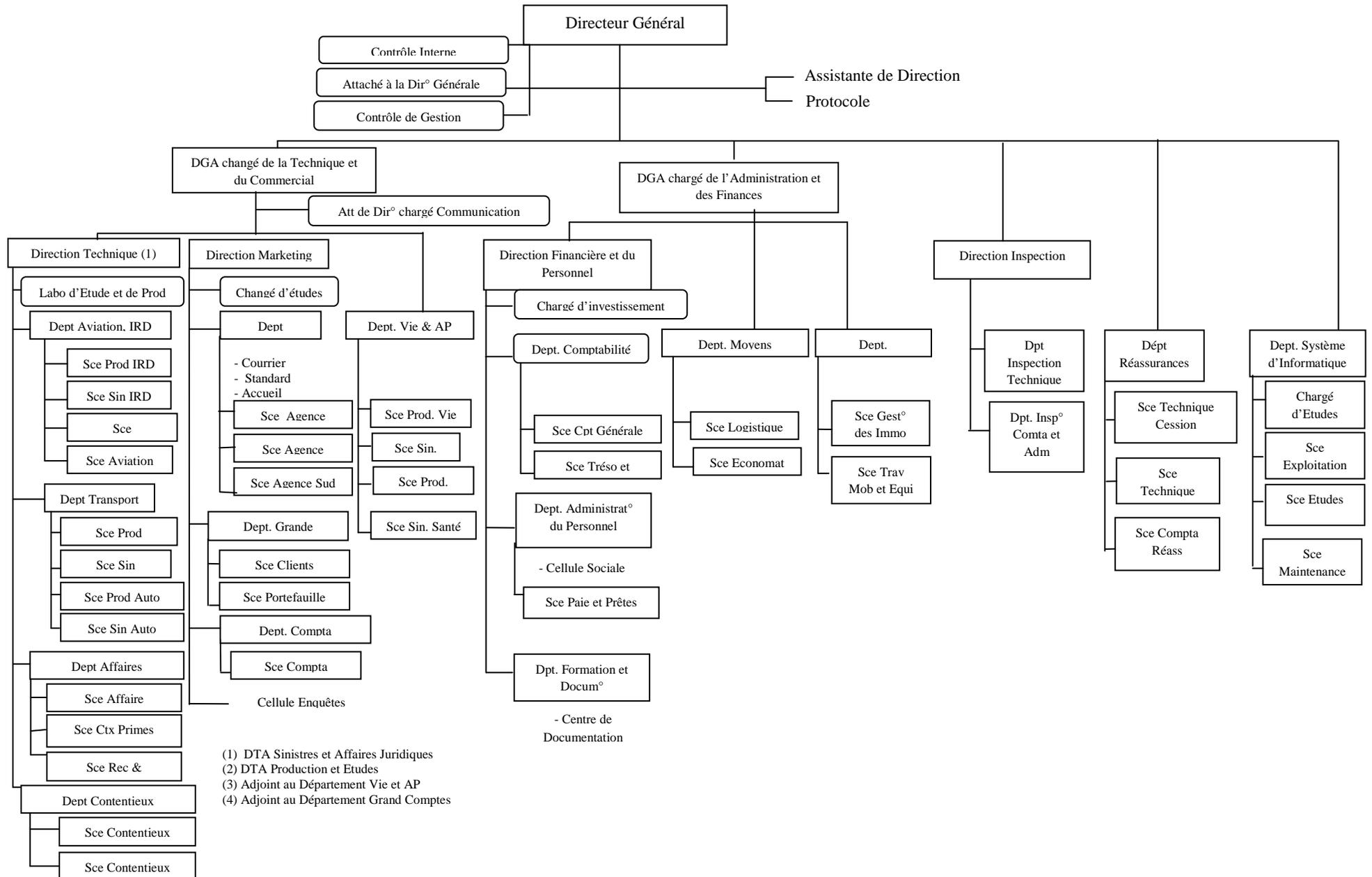
- Le chiffre d'affaires est élevé
- Les ventes progressent
- L'image de votre entreprise est bonne
- Autre(s) à préciser

Merci pour l'accueil et pour toutes les réponses que vous avez fourni durant l'entretien. Je vous prie de vouloir encore m'accorder du temps en cas de besoin concernant toujours l'entretien d'aujourd'hui.

ANNEXE 3 : ORGANIGRAMME DE L'AGENCE ARO ANTSAHAVOLA



ORGANIGRAMME DU SIEGE SOCIAL DE LA COMPAGNIE ARO



LES TABLEAUX SUR LES RESULTATS OBTENUS

Influence de l'actionnariat-salarié sur les attitudes et les comportements des salariés au travail

Réponses	Pourcentages (%)
OUI	58
NON	42
Total	100

Source : Auteur (2013)

Changement chez les employés en étant actionnaire-salarié

Changement du salarié	Réponses (%)		
	OUI	NON	NE SAIS PAS
Amélioration notable			
Augmentation de la motivation	24	32	44
Réduction de l'absentéisme	18	26	56
Amélioration de la productivité	35	28	37
Dynamisme au travail	38	32	30

Source : Auteur (2013)

L'actionnariat-salarié et performances des employés

Réponses	Pourcentages (%)
OUI	44
NON	56
Total	100

Source : Auteur (2013)

Impact de l'existence de représentant au Conseil d'Administration

Impact au conseil d'administration	Taux
OUI	13
NON	72
NE SAIT PAS	15
Total	100

Source : Auteur (2013)

Existence d'implication des employés dans la gouvernance de la compagnie

Existence d'implication	Taux
Beaucoup	13
Moyen	34
Néant	53
Total	100

Source : Auteur (2013)

La participation effective des salariés à la gestion de l'entreprise

Participation effective des salariés à la gestion de la compagnie	Taux
OUI	42
NON	58
TOTAL	100

Source : Auteur (2013)

Les motivations dans l'option d'achat des actions

Les motivations dans l'option d'achat des actions	OUI	NON
Avantage financier	32	68
Pouvoir influencer certaines décisions de mon entreprise	15	85
Bénéficier d'un placement avantageux	38	62
Participer à l'innovation et à la recherche permanente du progrès	22	78

Source : Auteur (2013)

Impact de l'actionnariat-salarié sur la performance

Impact sur la performance	Taux
Beaucoup	18
Moyen	42
Faible	40
Total	100

Source : Auteur (2013)

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	i
AVANT PROPOS.....	ii
RESUME.....	iii
ABSTRACT.....	iii
SOMMAIRE.....	iv
LISTE DES ABREVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES.....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES.....	6
Section 1 : Matériels utilisés.....	6
1.1 Justification du choix de la zone d'études.....	6
1.1.1 Présentation de la compagnie ARO.....	6
1.1.1.1 Description de la compagnie d'assurance ARO.....	7
a. Agence générale devenu Délégation Générale de l'océan indien du Groupe « La Préservatrice ».....	7
b. Le nom « ARO »: un Symbole, un Message, une Stratégie.....	7
c. Dénominations juridiques.....	8
1.1.1.2 Activités de la compagnie.....	9
a. ARO : Assureur, Co assureur, Réassureur.....	9
b. ARO : Investisseur Financier.....	10
1.1.2 Présentation de la direction d'agence Antsahavola.....	10
1.1.2.1 Attributions nominatives.....	10
1.1.2.2 Démographie du personnel.....	12
1.2 Approches et outils théoriques sur l'actionnariat.....	12
1.2.1 Les théories contractuelles des organisations.....	12
1.2.1.1 Théorie de l'agence.....	12
1.2.1.2 La culture d'entreprise : une implication du personnel.....	14
1.2.1.3 Loi sur la privatisation.....	14

1.2.2	Les principes de gouvernance de l'entreprise.....	15
1.2.2.1	La participation financière.....	15
1.2.2.2	L'actionnariat-salarié sur la répartition du pouvoir.....	16
1.2.2.3	La performance.....	17
Section 2 : Méthodes de collecte et d'analyse des données		17
2.1	Phase préparatoire.....	17
2.1.1	Recherche bibliographique.....	17
2.1.2	Elaboration du questionnaire d'enquête.....	18
2.2	Phase de collecte des données.....	18
2.2.1	L'Echantillonnage.....	18
2.2.2	Les entretiens.....	19
2.2.3	Chronogrammes des activités.....	20
2.3	Phase de traitement et d'analyse des données.....	21
2.3.1	Traitement des données.....	21
2.3.2	Analyse des données.....	21
2.3.3	Limites de l'étude et difficultés rencontrées.....	21
CHAPITRE II : RESULTATS		23
Section 1 : La motivation et l'implication des salariés-actionnaires		23
1.1	Approche globale sur le plan d'actionnariat de la compagnie.....	23
1.2	Présentation des résultats de l'enquête se rapportant à la première hypothèse...24	
1.2.1	Influence du fait d'être actionnaire-salarié sur les attitudes et les comportements des salariés au travail.....	24
1.2.2	Changement dans l'implication des salariés dans leur travail.....	25
1.2.3	L'actionnariat-salarié agit sur les performances des employés.....	26
Section 2 : L'impact de l'actionnariat-salarié sur la performance.....		27

2.1 Les effets de l'AS sur la gouvernance.....	27
2.1.1 L'impact des représentants salariés actionnaires au CA.....	28
2.1.2 Le niveau d'implication des salariés actionnaires dans la prise de décision dans la compagnie.....	28
2.1.3 Les salariés actionnaires et la gestion de la compagnie.....	29
2.2 L'impact du plan d'actionnariat sur la performance.....	30
2.2.1 Les motivations des employés dans la décision d'acquérir des actions de la compagnie.....	31
2.2.2 Le plan d'actionnariat et les intérêts des salariés- actionnaires.....	31
2.2.3 Impact de l'AS sur la performance.....	32
CHAPITRE III. DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	34
Section 1 : Discussions.....	34
1.1 Les impacts de l'AS sur les employés de la compagnie.....	34
1.1.1 L'AS et la motivation des salariés au travail.....	34
1.1.2 De faibles effets de l'AS sur la performance des employés.....	36
1.2 Les impacts de l'AS sur la performance de la compagnie.....	36
1.2.1 Une prise de décision non effective de la part des salariés.....	37
1.2.1.1 De faibles impacts de la participation des salariés au CA.....	37
1.2.1.2 Une instabilité (politisation) au sein du CA.....	37
1.2.1.3 Un système d'information en défaveur des salariés.....	38
1.2.2 Un système d'implication des employés imparfait.....	38
1.2.3 Des résultats non tangibles sur la performance.....	39
1.3 Discussion sur les divergences constatées.....	39
Section 2 : Recommandations.....	42
2.1 Des améliorations au niveau de la gouvernance de la compagnie.....	42

2.1.1 L'information et la consultation directe entre les salariés et la direction.....	42
2.1.2 L'instauration de la culture d'entreprise au sein de la compagnie.....	43
2.1.3 Optimisation des relations interservices.....	43
2.2 Des perfectionnements pour le bénéfice des salariés.....	44
2.2.1 Améliorer la participation du représentant des salariés actionnaires au CA.....	44
2.2.2 Renforcement de la responsabilité du CSA.....	45
2.2.3 Implication réelle des salariés aux décisions.....	47
2.3 Développer le système d'AS à Madagascar.....	48
2.3.1 Améliorer et actualiser les textes régissant l'AS.....	48
2.3.2 Renforcer la représentation des salariés actionnaires et leur participation à la gouvernance.....	48
CONCLUSION.....	49
BIBLIOGRAPHIE	VIII
ANNEXES.....	X
TABLE DES MATIERES.....	XXVII