

Structures entrepreneuriales

Par Moez Ben Yedder

Mastère GRH

Institut Supérieur de Gestion de Tunis

Introduction

L'un des traits saillants des sociétés modernes du 20^{ème} siècle a été la domination de la relation salariale dans les systèmes productifs. La relation salariale entre un travailleur et un producteur a souvent été critiquée pour les inégalités systématiques qu'elle entraîne ou qu'elle contribue à approfondir. Les conflits endémiques entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, notamment entre employeurs et employés, entraînaient également des conséquences néfastes pour la productivité des entreprises. Face aux inconvénients précédemment cités du salariat, l'entrepreneuriat qui lui est historiquement antérieur, redevient un modèle privilégié d'entreprise. Par entrepreneuriat, nous n'entendons pas désigner l'activité de création d'une entreprise. En effet, différentes définitions du terme entrepreneur subsistent, chacune d'entre elle mettant en avant un attribut particulier. Pour notre part, on entend désigner par entrepreneur l'individu ayant une activité professionnelle au sein d'une entreprise dont il détient une partie significative du capital.



Contrairement au salariat qui normalise les relations entre une organisation dont la taille peut être grande et un nombre pouvant être élevé de travailleurs, l'entrepreneuriat, tel qu'il est actuellement pratiqué, présente les inconvénients de ne concerner qu'une minorité de personnes dans une entreprise et de se limiter généralement aux entreprises de taille réduite. La question qui se pose alors est celle de généraliser l'entrepreneuriat à l'ensemble des ressources humaines dans des organisations dont la structure dépasse les limites et les possibilités de la structure simple. Nous portons un intérêt significatif à la question de la taille de l'entreprise vu que l'organisation et la coordination à grande échelle comportent indéniablement des avantages qu'il s'agisse d'économies d'échelle ou de maîtrise des coûts de transaction. Autrement dit, il s'agit, d'une part, de voir pourquoi il est souhaitable d'imaginer des formes d'entrepreneuriat « collectif », ce qui sera l'objet de la première partie.

D'autre part, on essayera, dans la deuxième partie, de définir les contours d'une structure qui permette cet exercice.

A. L'entrepreneuriat : un phénomène restreint

La relation de l'entrepreneur à son entreprise est d'une nature différente à celle qui lie le salarié à l'entreprise. Le degré d'engagement est beaucoup plus élevé, notamment, dans le cas d'un entrepreneur fondateur (Verstraete, 2001). Loin de vouloir réduire la notion d'engagement à la simple structure de propriété de l'entreprise, ou encore considérer l'engagement comme le seul vecteur d'efficacité dans l'entreprise, on peut raisonnablement avancer l'idée selon laquelle la principale différence entre le salarié et l'entrepreneur se trouve au niveau de l'appartenance de l'entreprise à ce dernier et des conséquences résultant de ce lien de propriété (responsabilité, non subordination, etc.).

Néanmoins, à partir du moment où l'on se penche sur l'étude du comportement des entrepreneurs dans l'organisation, on se trouve confronté à la rareté de ce comportement qui semble pourtant être apprécié aussi bien au niveau académique (Barbot et Richomme Huet, 2003) qu'au niveau des acteurs économiques. Les causes de cette non prolifération vont être présentées dans les sections qui suivent. En premier lieu, nous verrons que contrairement aux salariés, l'existence d'entrepreneur dans l'organisation se limite généralement à un individu, le patron, et que le comportement tant loué de ce dernier ne contamine pas forcément les autres membres de l'organisation. En deuxième lieu, on se penchera sur les limites imposées par la structure de l'entreprise entrepreneuriale à l'entrepreneur. En effet, si son comportement ne peut être généralisé dans l'organisation, son action se limite aux possibilités qui lui sont offertes par la structure généralement réduite de son entreprise annihilant par là les bénéfices que devrait tirer la société de sa « main invisible ».

Enfin, si l'on tente de dépasser les contraintes relatives au nombre d'entrepreneurs dans l'organisation et à la taille des structures entrepreneuriales, on s'apercevra que l'on se retrouve face à la définition de l'entreprise autogérée. De fait, définir une entreprise où les travailleurs sont eux mêmes détenteurs du capital n'est pas sans rappeler l'entreprise autogérée dont l'institution dans des expériences de développement de certains pays a abouti à des échecs. Même si l'autogestion tel que pratiquée dans ces expériences s'éloigne du modèle d'entreprise que nous proposons de définir, un bref rappel historique nous permettra d'en tirer quelques enseignements qui nous seront utiles lors de la deuxième partie.

I. L'entrepreneur : une exception dans l'organisation

L'examen du comportement de l'entrepreneur dans l'entreprise laisse paraître un plus grand dévouement de ce dernier à l'organisation. Contrairement aux salariés qui sont dans une logique de prestataire de service pour les uns ou dans une logique de vente de force de travail pour les autres, l'entrepreneur vit une relation fusionnelle avec l'entreprise qui est un bien propre de ce dernier. Dans certain cas, l'entreprise devient même le prolongement de l'entrepreneur. Elle lui fournit une identité et une raison de vivre (Verstraete, 2001).

Bien évidemment, le comportement entrepreneurial en ce qu'il comporte d'attachement et de loyauté à l'entreprise n'est pas exclu du rang des salariés (Mowday, Steers et Porter, 1982). On peut seulement affirmer qu'il n'est pas systématique. Loin de là, la logique d'opposition d'intérêt entre l'entreprise et les acteurs qui y agissent a pratiquement été admise et ce même au niveau le plus élevé de la hiérarchie comme tend à le montrer la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976).

Si l'on souhaite systématiser un comportement donné dans une organisation, l'une des solutions à laquelle on peut recourir est celle de la contrainte structurelle. En effet, même si on ne partage pas le déterminisme orthodoxe des premiers inspirateurs des théoriciens de l'organisation (Weber, Malinowski, Radcliffe-Brown...), on peut cependant conjecturer que la structure tend à orienter le comportement des individus vers un cheminement donné, toute la latitude étant donnée à l'acteur dans la construction de ce chemin.

Plus précisément, dans le cadre du comportement entrepreneurial, la principale contrainte structurelle agissant sur l'entrepreneur est celle de son statut. L'entrepreneur est, généralement, le principal détenteur du capital dans une entreprise qu'il a fondé, hérité ou dont il s'est approprié. La généralisation du comportement de l'entrepreneur à la masse des individus formant l'organisation reviendrait à transformer le lien salarial en lien entrepreneurial c'est à dire à avoir une entreprise dont le capital est détenu par ses salariés.

II. Les limites de la structure simple

La structure de propriété du capital peut expliquer la performance des entreprises entrepreneuriales. Ainsi, diverses études tendent à montrer que les entreprises familiales qui sont les entreprises les plus représentatives du paradigme entrepreneurial, sont plus

performantes que les entreprises avec une structure de capital classique (Allouche et Amann, 1998). A ce titre, rappelons que certaines entreprises considérées comme les locomotives de leurs économies respectives sont des entreprises familiales de grande taille (Allouche et Amann, 1995).

Ainsi, le rôle joué par les entrepreneurs dans l'économie devrait être, par conséquent, un rôle de premier plan. Cependant, force est de constater que les moyens qu'ils ont à leur disposition sont généralement limités à ce que peut leur offrir la structure simple de leur entreprise. Dans ce sens, les entrepreneurs sont généralement confinés au management d'une petite PME familiale ou même à celui d'une simple entreprise individuelle ce qui limite leur contribution à la société.

Plus particulièrement, dans le cas de la Tunisie, on assiste ces dernières années à l'explosion du phénomène des entreprises individuelles. Encouragé par l'Etat, ces micro-entreprises se multiplient pour palier au déficit du marché de l'emploi et multiplient de ce fait le nombre des jeunes entrepreneurs dans le pays. Néanmoins, l'économie tunisienne ne peut en tirer un grand bénéfice. Ces entreprises se décuplent dans un nombre restreint d'activités (taxiphone, publinet, lopin de terre, etc). Elles absorbent ainsi un budget important des investissements de l'Etat alors que ce dernier recourt toujours à l'investissement étranger pour la promotion des secteurs réellement porteurs de valeur ajoutée (semi-conducteur, câblage, industrie légère, etc). La taille réduite des micro-entreprises, ne leur permet pas de procéder à des économies d'échelle ce qui nuit à leur compétitivité. D'autre part, ces entreprises financées par l'Etat ne peuvent totalement résorber le chômage puisque chacune d'entre elle ne résout que le problème d'un seul chômeur.

En définitive, malgré l'effort d'investissement qu'elles demandent et l'énergie des jeunes entrepreneurs qu'elles consomment, ces entreprises ne créent que peu d'emploi, et encore moins de valeur ajoutée pour le pays. Devant cette situation, et alors qu'en est en droit de s'attendre à un plus grand apport sociétal de la part des entrepreneurs, la question du dépassement des contraintes causées par des structures réduites à l'action entrepreneuriale s'impose. L'exercice de l'entrepreneuriat dans une entreprise qui sans être forcément pléthorique, serait d'une taille permettant une marge de manœuvre plus grande semble donc souhaitable pour le bien de l'économie et de la société.

III. Tous entrepreneurs : l'entreprise autogérée et ses limites

D'après les deux sections qui précèdent deux conclusions sont apparues. La généralisation du comportement entrepreneurial dans l'entreprise passe par la multiplication des entrepreneurs au sein de cette dernière c'est-à-dire par l'appropriation de l'entreprise par ses salariés. En deuxième lieu, pour que la société puisse tirer bénéfice de l'activité d'une entreprise celle-ci, même si sa structure de propriété est du type entrepreneurial, doit être suffisamment grande pour produire une valeur ajoutée significative.

A partir de là, nous pouvons envisager qu'une entreprise de taille respectable dont le capital est détenu par ses travailleurs puisse être considérée comme une alternative au foisonnement des micro-entreprises en vue d'apporter un bénéfice économique et social plus grand au pays. Cependant, la formule de l'entreprise détenue et gérée par ses travailleurs n'est pas nouvelle et ne peut que rappeler la formule de l'entreprise autogérée. Or, l'autogestion reste synonyme d'utopie et d'expérience de développement vouée à l'échec. Il serait donc utile d'essayer de mettre en avant quelques leçons des expériences d'autogestion.

Premièrement, les expériences d'autogestion menées dans les ex-pays socialistes et en particulier en Yougoslavie se sont appuyées sur l'idéologie en tant que valeur centrale de motivation des travailleurs. En aucun cas ceux-ci n'étaient propriétaires de l'entreprise dont l'Etat était le vrai détenteur (Everaere, 2001). Il s'agissait par un jeu de discours politico-idéologique d'affirmer que puisque l'Etat était en fait une institution régie par la volonté des travailleurs, ceux-ci prendraient directement en main la gestion des moyens de production de l'Etat. Ainsi, l'entreprise autogérée avait pour patron ses propres travailleurs et comme actionnaires l'ensemble des travailleurs du pays.

Si l'autogestion telle qu'appliquée dans ces circonstances a permis une certaine autonomie des travailleurs ainsi qu'une forte croissance économique à ses débuts, la main mise de l'appareil politique sur l'Etat et ses organismes a induit un certain clientélisme dans la gestion des entreprises et des comportements discrétionnaires au niveau du partage des responsabilités et des rétributions (Gjidara, 2004) ce qui va à l'encontre des principes d'équité et de justice avec des conséquences néfastes sur la productivité des travailleurs (Folger et Greenberg, 1985). D'autre part, les entreprises autogérées subissaient les contraintes d'une planification centrale rigide qui fixait leur quota de production, le choix des fournisseurs et d'une manière générale qui contrôlait toutes les interactions avec l'extérieur (Gjidara, 2004).

Autrement dit, les travailleurs autogérés étaient autonomes uniquement pour ce qui était des procédures de production, cette autonomie étant elle-même assujettie à des enjeux politiques au sein de l'organisation.

Cependant, l'autogestion ne peut être considérée uniquement qu'en tant qu'échec. Nous pouvons citer l'expérience de la démocratie industrielle dans certains pays scandinaves ou encore l'existence des SCOP (société coopérative ouvrière de production) en France (Everaere, 2001) ce qui témoigne des bienfaits de l'autonomie au travail et de l'adhésion volontaire aux objectifs de l'entreprise.

En fin de compte, nous pouvons retenir que l'autogestion qui semble être le corollaire du partage de la propriété nécessaire à l'action entrepreneuriale collective, doit respecter certaines conditions pour éviter de reproduire les erreurs du passé. Ainsi, les interférences politiques et les comportements discrétionnaires en résultant doivent être évitées tant que possible, une totale autonomie devrait être accordée à l'entreprise concernant sa stratégie et, enfin, l'adhésion volontaire des acteurs de l'organisation aux objectifs de cette dernière devrait être envisagée. Le modèle d'entreprise que nous proposons dans la deuxième partie de cet écrit, sans prétendre être une solution miracle, tente de répondre aux problèmes évoqués dans la partie qui vient de s'achever.

B. Un modèle de structure agréant l'entrepreneuriat collectif

L'objectif des structures entrepreneuriales collectives est de fournir un cadre d'action et de coopération pour un nombre élevé d'entrepreneurs au sein d'une même organisation. Les structures envisagées devraient être suffisamment souples pour qu'il y ait place à l'autonomie et en même temps suffisamment rigides pour éviter les comportements discrétionnaires. Il s'agit d'un compromis entre l'ordre et le désordre ce qui fait que l'on se situe plus face à une situation demandant une auto-organisation de la part des acteurs (Dupuy, 1982) qu'une formule idéologique d'autogestion. Mais, l'auto-organisation ne va pas de soi, si l'on laisse toute la latitude de s'organiser aux acteurs, la nature humaine étant ce qu'elle est, ces derniers risquent de faire preuve d'attitudes opportunistes et individualistes pouvant mettre l'organisation en danger. Dans ce sens, tout comme les cellules d'un organisme vivant ont besoin d'un code ADN qui oriente l'évolution des protéines élémentaires dans un sens garantissant la survie de l'organisme (Monod, 1971), il faudrait

que l'organisation comporte des éléments de contraintes obligeant l'acteur à agir dans un sens convenable aux objectifs de rentabilité et de pérennité de l'organisation.

Dans ce qui suit, on présentera trois règles qui nous semble pouvoir orienter les acteurs vers un comportement entrepreneurial souhaitable dans le cadre d'une entreprise collective. La première contrainte apparaît au niveau de la structure de détention du capital. On essaiera, ainsi, dans la première section, de justifier l'idée selon laquelle la définition des proportions de capital devrait se faire en fonction du niveau de responsabilité nécessaire pour l'exécution du travail. En deuxième lieu, on soutiendra l'idée que l'autonomie est un soubassement nécessaire pour que la prise de décision atteigne un double objectif de satisfaction des objectifs organisationnels et d'adhésion des acteurs à ces objectifs. Enfin, on essaiera de définir les normes de la mobilité interne dans l'entreprise pour que cette dernière puisse être une structure évolutive. Le modèle de structure que nous proposons tente donc d'intégrer la stabilité, l'autonomie et l'évolutivité.

I. Proportionnalité entre Capital et Travail

La généralisation du lien entrepreneurial entre l'individu et l'organisation à l'ensemble des acteurs oeuvrant dans l'entreprise, en lieu et place ou en complément au lien salarial, revient à soutenir l'idée du partage de la propriété de l'entreprise par ses travailleurs. Les conditions de ce partage devraient être utilisées pour orienter les comportements des individus. En effet, les parts de capital définissent les dividendes qui constituent un élément principal de rétribution des entrepreneurs. Le lien entre la rétribution et la contribution est un des principaux leviers d'action sur les ressources humaines dans les entreprises. Il semble donc logique de vouloir utiliser les rétributions afin d'agir sur le comportement des salariés-entrepreneurs. Or, contrairement à la partie variable d'un salaire, la part de dividende ne dépend pas de la politique de l'entreprise mais de sa structure de propriété. C'est donc la structure de propriété qui va fixer le rapport contribution / rétribution entre chaque salarié-entrepreneur et l'entreprise collective.

La règle que nous proposons concernant la structure de propriété est celle de proportionnalité entre part de capital détenu et le travail à accomplir, le premier élément étant défini en fonction du deuxième. Ainsi, dès la fondation de l'entreprise, chaque salarié-entrepreneur ne devrait investir que la part de capital correspondant à la contribution qu'il peut logiquement fournir et ce selon la compétence qu'il est censé détenir. De la sorte, ceux

qui occupent des postes de première importance dans l'organisation seront doublement contraints à la recherche de l'atteinte des objectifs organisationnels. D'un côté, ils seront ceux qui auront le plus à gagner ou le plus à perdre. De l'autre, ils ont des comptes à rendre à tout le monde dans l'organisation vu l'intensité du lien, désormais reposant sur la propriété, entre les acteurs et cette dernière.

Cette logique de répartition du capital ne devrait pas être réservée à un niveau hiérarchique déterminé mais à toutes les personnes œuvrant dans l'organisation. C'est pour cette raison qu'on parle de salariés-entrepreneurs pour désigner les travailleurs de cette forme d'entreprise collective. Ainsi, de l'opérateur au cadre en passant par le technicien tout le monde aura des comptes à rendre à tout le monde. Tout individu, quel que soit son poste, a investi dans l'entreprise et sera rémunéré en fonction du résultat de cette dernière.

La structure de capital dans le modèle que nous proposons est le garant de l'ordre grâce à la proportionnalité. La structure du capital reproduit ainsi la structure des métiers par ordre d'importance. Le conflit de pouvoir entre détenteur de capital et détenteur de compétence est donc dépassé dans ce cadre. De la sorte, on pourra neutraliser au maximum toute sorte de comportement discrétionnaire car si l'on sait depuis Crozier et Friedberg (1977) que tout le monde a un pouvoir dans l'organisation, dans un contexte d'auto-organisation, ce pouvoir et les marges de manœuvre qui en découlent sont utilisés afin de maintenir l'équilibre du système : chacun fait de son mieux pour assurer la survie de l'ensemble sans lequel lui-même ne pourra plus survivre.

Néanmoins, un tel degré de contrainte du à la fixation a priori des contributions et des quotas de rétributions par le mécanisme rigide de la structure de propriété (puisque l'on est dans le cadre d'un raisonnement à long terme) risque de figer l'organisation dans une structure inerte. Pour y remédier une certaine autonomie doit être garantie aux acteurs et ce notamment au niveau de la prise de décision.

II. La fixation autonome du niveau de prise de décision

La problématique de la rationalité et de la prise de décision a souvent suscité l'interrogation des théoriciens de l'organisation (Weber, Simon, Boudon). Le recours à plusieurs avis pour une décision est généralement souhaitable. L'interaction entre plusieurs rationalités permet de dépasser les risques liés à la limitation de la rationalité individuelle.

Cependant, une prise de décision collective reste plus coûteuse en terme de temps et de moyens. De plus, on ne devrait, raisonnablement, engager une personne dans la réflexion sur un problème donné que si elle est habilitée à répondre à ce problème.

Ainsi, bien qu'il s'agisse d'une structure collective favorisant la participation, la prise de décision ne devrait pas automatiquement engager tout le monde dans l'organisation. Face à un problème, la participation à la décision ne devrait concerner que les personnes habilitées à répondre à ce problème. Si la décision est assez simple pour n'engager qu'une personne ou qu'elle est suffisamment complexe pour n'être qu'à la portée d'une seule personne, il n'y a aucune raison d'engager tout le monde au nom d'un idéal participatif.

La question qui se pose est donc celle du niveau de prise de décision. La réponse ne peut être donnée ici. C'est aux acteurs de l'organisation de désigner ce niveau et ce au cas par cas, problème par problème. L'autonomie devrait être la règle : chacun participe à la prise de décision quand elle le concerne, la concertation s'imposera alors d'elle même. De la sorte, le niveau de prise de décision sera localisé automatiquement au niveau le plus convenable ce qui a des conséquences positives au niveau de la circulation de l'information. En effet, puisque la pertinence de la prise de décision est fonction des informations reçus par les décideurs (Simon et March, 1958), dans le cadre de l'auto-organisation, ceux qui détiennent l'information la feront systématiquement parvenir à ceux qui prennent la décision, puisqu'il est dans leur intérêt et dans celui de tout le monde que les décisions prises dans l'organisation le soient d'une manière pertinente. Ainsi, l'information devient un élément de coopération plutôt qu'un pilier du pouvoir dans l'organisation.

L'autonomie laissée aux acteurs dans la fixation du niveau de prise de décision est un élément essentiel pour l'auto-organisation dans une structure entrepreneuriale collective. L'autonomie et la participation volontaire, réfléchie et légitime à la prise de décision sont le garant de l'adhésion des travailleurs aux objectifs collectifs. La force du lien entrepreneurial entre l'individu et l'organisation et l'imbrication des intérêts des acteurs pondèrent les risques de dérives que comporte l'autonomie. Cependant, malgré cette autonomie, une telle structure qui fixe a priori la part de chacun en terme de contribution et de rétribution risque d'être trop rigide pour répondre aux mutations de l'environnement. Il faut donc laisser place à une certaine agilité pour que l'entreprise s'organise différemment chaque fois qu'il y a lieu.

III. Les règles de mobilité

La structure entrepreneuriale collective, dont nous tentons de tracer les contours, est essentiellement basée sur le principe d'auto-organisation. Les éléments qui composent cet organisme sont ses salariés-entrepreneurs qui représentent chacun une compétence au sein de l'entreprise et une partie du capital de cette dernière. Ainsi, s'il y a un changement qui doit être adopté au niveau de l'organisation de l'entreprise, il se traduira automatiquement par une réaffectation des individus. Cette réaffectation des individus suppose des règles pour la gestion de la carrière en conformité avec les principes énoncés auparavant.

La première règle reste celle de la proportionnalité entre capital et travail. Tout mouvement au niveau de la structure des métiers dans l'organisation doit avoir une contrepartie au niveau de la structure du capital. Pour qu'un individu puisse changer de poste dans l'organisation, éventuellement pour un poste plus élevé, il devra réellement faire preuve de compétence puisque cela modifie la structure de capital et donc des rétributions de l'entreprise avec pour pré requis l'approbation des autres acteurs. L'employé devra alors investir plus dans l'entreprise en terme de capital. Réciproquement, si quelqu'un occupe des responsabilités moins importantes, il doit également diminuer sa participation ou s'en acquitter s'il quitte l'entreprise. La proportionnalité entre le capital et le travail est le garant du degré d'engagement du salarié-entrepreneur à l'entreprise collective. Si le travail réalisé demande un degré d'engagement élevé, la part dans le capital de l'entreprise doit être conséquente et inversement.

La deuxième règle est celle de la concertation. Tout comme pour toutes prises de décision revêtant un aspect de première importance dans l'organisation, les décisions concernant la mobilité, doivent faire l'objet d'un consensus entre plusieurs personnes en connaissance de cause pour parer au risque de rationalité limitée et de aux échanges de faveurs peu scrupuleux entre acteurs. L'importance ainsi consacrée aux décisions relative à la mobilité découle du fait que conformément à la première règle, la mobilité, surtout verticale, concerne systématiquement le partage des responsabilités et des rétributions.

Avec ces deux règles, la logique de carrière qui constitue généralement un des enjeux majeurs pour la vie du salarié devient étroitement liée à l'évolution de l'entreprise. Ainsi, l'obtention d'un poste élevé et des avantages conséquents ne pourra plus se faire par népotisme ou grâce à des stratégies d'acteurs individualistes. A l'image de la gestion des

carrières dans l'entreprise et des enjeux qu'elle représente, toute situation mettant éventuellement en conflit l'intérêt de l'acteur à celui de l'organisation, telle la répartition des ressources, les recrutements externes etc., aura une issue qui ne pourrait que satisfaire l'intérêt général puisque cet intérêt est défini par les acteurs eux mêmes.

Conclusion

Dans ce qui vient d'être dit, nous avons soutenu l'idée que l'entrepreneuriat collectif est un dépassement des limites à l'entrepreneuriat individuel. Vu que l'entrepreneuriat collectif implique un nombre élevé d'acteurs, nous avons suggéré quelques propositions en vue de garantir un certain niveau d'ordre afin de parer aux conflits qui peuvent surgir entre les acteurs et pour annihiler le conflit d'intérêt entre l'acteur et l'organisation.

La contribution de cet écrit ne réside pas tant dans la définition d'une structure alternative qui a pour but la canalisation des énergies entrepreneuriales dispersés dans des petites structures séparées. Il s'agit là d'un projet dont la mise en place nécessite un plus grand effort de recherche et de réflexion. La réelle contribution de cet écrit réside dans le rappel de certains principes de gouvernance applicables, notamment, aux entreprises traditionnelles.

Ainsi, nous avons insisté sur le lien entre contribution et rétribution et de l'importance qu'il peut avoir pour la mobilisation des acteurs dans l'organisation. D'autre part, nous avons évoqué la participation des acteurs aussi bien celle relative aux résultats que celle relative à la prise de décision. La participation aux résultats par le biais de la participation aux actifs de l'entreprise augmente la responsabilité du travailleur, sa vigilance par rapport aux autres acteurs et son engagement envers l'entreprise. La participation à la prise de décision, si elle se fait sur d'une manière volontaire, réfléchie et légitime contribue à faire adhérer les individus aux objectifs de l'organisation. Ainsi, la décision ne doit pas être prise par ceux qui le souhaitent mais uniquement par ceux dont on reconnaît qu'ils peuvent la prendre d'une manière pertinente en fonction de leur compétence et des informations qu'ils détiennent.

Bibliographie

Allouche, J., Amann B. (1995), « Le retour triomphant du capitalisme familial », in De Jacques Coeur à Renault : Gestionnaires et Organisations, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse.

- Allouche, J., Amann B. (1998), « La confiance, une explication aux performances des entreprises familiales », *Économie et Société, série Gestion*, n° spécial, septembre.
- Barbot M.C. et Richomme Huet K. (2003), « Le contexte successoral des PME familiales implique-t-il un processus entrepreneurial ? », Colloque AIREPME « L'entrepreneuriat en action : contextes et pratiques », 23 et 24 octobre, Agadir.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), « L'Acteur et le Système : Les Contraintes à l'Action Collective. Edition Seuil, Collection : Sociologie politique.
- Dupuy J.P. (1982), « Ordres et Désordre : Enquête sur un nouveau paradigme », Edition Seuil, Collection : la couleur des idées.
- Everaere C. (2001), « L'autonomie dans le travail: Portée et Limites », *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août.
- Folger R. et Greenberg J. (1985), "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems", *Research in Personnel and Human Resources Management*, N°3.
- Gjidara A. (2004), « L'Autogestion », *Encyclopedia Universalis*.
- Jensen M.C et Meckling W.H. (1976), " Theory of the Firm : Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol 3, October.
- Monod J. (1970), « Le hasard et la nécessité », Edition Seuil , Paris.
- Mowday R., Steers R. et Porter L. (1982), "The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover", Academic Press.
- Simon H.A et March J.G. (1958), *Organizations*, John Wiley and sons, New York, (Les Organisations. Problèmes psycho-sociologiques, trad. J.-C. Rouchy et G. Prunier, Dunod, Paris, 1979).
- Verstraete T., (2001), « Entrepreneuriat une modélisation du phénomène ». *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol 1, N°1.