

Impact de la participation financière sur l'implication des salariés : Quelques pistes de recherche

Nathalie Commeiras

IAE-CREGO MONTPELLIER
Etudiante en Doctorat de Sciences de Gestion
Bourse FNEGE

RESUME

Dans une compétition aigüe où s'affirment les exigences de technicité, de qualité, de productivité, de rentabilité, il est nécessaire de définir les progrès à réaliser pour accroître la performance de l'entreprise tant dans sa gestion interne que dans ses résultats sur son marché.

Les analyses dans ce domaine conduisent à définir des objectifs larges ou étroits dont la réalisation repose sur une gestion adaptée des hommes, des moyens et des ressources financières.

Dans ce contexte, les équipes dirigeantes tentent de réduire leurs coûts mais surtout d'accroître l'implication des salariés. Elles en attendent leur adhésion aux valeurs de l'entreprise et leur mobilisation pour mieux atteindre les buts de l'organisation.

A l'heure actuelle, de nombreux auteurs sont d'accord pour estimer que l'implication est un levier puissant pour promouvoir l'action et accroître l'efficacité. Mais comment cette implication peut-elle être obtenue, renforcée ? Existe-t-il des principes d'action, des outils permettant de la développer ?

Notre exposé va tenter de montrer comment l'implication organisationnelle ("commitment"), référentiel psychologique, permet de mieux comprendre la portée et le sens de certaines pratiques de Gestion des Ressources Humaines, destinées à l'amplifier. Il s'agit notamment de la mise en place de la participation financière, réputée agir sur l'implication.

Nous nous proposons donc, dans cette communication, de faire brièvement un état des recherches sur ces deux concepts, de déceler les facteurs contingents favorables à l'impact de la participation financière sur l'implication des salariés. Par la suite, nous évoquerons les travaux empiriques attestant une relation entre la participation financière et le comportement des salariés.

Nb : Il s'agit essentiellement d'un propos d'étape s'inscrivant dans une recherche qui nous conduira ultérieurement à tester ces facteurs lors d'une étude empirique (enquête auprès de salariés cadres et non cadres, enquête auprès de DRH)

I. LES CONCEPTS D'IMPLICATION ET DE PARTICIPATION FINANCIERE

A. L'implication organisationnelle

Depuis le début des années 80, des expressions telles que "culture d'entreprise", "synergie", se sont développées et banalisées.

Depuis peu, en France, un nouveau terme, riche de potentialités analytiques, émerge: "l'implication".

Bien que ce concept ne soit pas récent (les premiers travaux datent de la fin des années 50 dans la littérature

nord américaine), sa récente apparition en France (cf les travaux de THEVENET, 1990) donne l'illusion que l'on s'y intéresse depuis peu.

Sa connotation mobilisatrice semble être un élément de réponse aux préoccupations des entreprises évoquées précédemment.

Toutefois l'implication revêt de multiples définitions. Il est important, dans un premier temps, pour clarifier le débat d'aborder les problèmes de terminologie, ensuite nous présenterons notre choix de définition et les différentes typologies existantes.

1. Clarification terminologique :

Dans les travaux anglo-saxons, il existe deux termes signifiant implication :

- le premier est "*involvement*" et concerne l'adéquation homme-emploi. Pour renforcer cette idée, la littérature nord américaine utilise même la locution "*job involvement*" (implication dans le travail).
- la deuxième est "*commitment*" et signifie davantage un engagement. Il fait allusion aux rapports développés par l'individu envers l'organisation qui l'embauche. Ce terme sous-entend une implication profonde de l'individu dans l'organisation (implication dans l'organisation).

Cette notion est rendue encore plus explicite par l'adjonction d'un substantif "*organizational commitment*".

Etant donné son caractère relativement récent, les travaux de recherche français, dans ce domaine, ne font pas de manière explicite la différence entre ces deux notions "*involvement*" et "*commitment*". Ils traduisent ces deux termes par implication.

Face au risque pour la recherche future qu'est amenée à provoquer une telle confusion, NEVEU (1991), lors du deuxième congrès de l'AGRH, a clarifié le débat en se référant à des travaux de psychologie. Il propose d'introduire le terme d'engagement pour illustrer la relation individu-emploi ("*involvement*") et de conserver le nom d'implication pour désigner les rapports homme-organisation ("*commitment*").

Cet auteur nous démontre également que la GRH est à la frontière de la psychologie et même la dépasse.

Par ailleurs, pour différencier ces deux termes, nous pouvons également nous référer à l'évolution de la recherche dans ce domaine :

- au cours des années 70 et jusqu'à la fin des années 80, de nombreux auteurs en France, ont concentré leurs efforts de recherche sur le capital humain et plus particulièrement sur l'approfondissement des Relations Humaines. En fait, leurs recherches ont porté essentiellement sur les déterminants de la motivation des individus : le contenu du travail, l'autonomie, la variété... Ainsi, durant cette période, les recherches portaient principalement sur le concept d'"*involvement*" (implication dans le travail).
- depuis le début des années 90, la recherche se situe à un degré différent du précédent : elle porte non pas sur l'implication de l'individu par rapport à son travail, à sa tâche, mais par rapport à l'organisation qui l'emploie (adhésion de l'individu à son organisation).

Nous sommes donc en présence de deux concepts différents :

- l'un se réfère plutôt à des actes ("*involvement*")
- l'autre à des croyances ("*commitment*").

Tout au long de cette présentation nous utiliserons la terminologie de NEVEU (1991)

Nous nous intéresserons exclusivement à l'implication organisationnelle ("*commitment*") pour deux raisons majeures :

- l'implication organisationnelle semble être un outil pour accroître la compétitivité de l'entreprise d'où l'importance cruciale de ce concept pour le management
- sa récente apparition en France fait que très peu de recherches existent dans ce domaine.

2. La définition retenue et les différentes typologies :

La définition conceptuelle de l'implication la plus connue et la plus utilisée, durant cette dernière décennie, est celle de MOWDAY, PORTER et STEERS (1982). D'une part, elle atteste de son caractère multidimensionnel et d'autre part, un questionnaire "*organizational commitment questionnaire*" (PORTER, 1974) s'y est greffé afin de la mesurer.

L'implication organisationnelle est décrite à partir de trois éléments :

- l'acceptation des buts et des valeurs de l'organisation, c'est à dire une forte adhésion des salariés à ses buts et à ses valeurs
- la volonté de réaliser des efforts supplémentaires pour contribuer à son succès
- le désir d'y rester membre

Selon THEVENET (1992), cette définition a trois caractéristiques :

- l'implication attitude ou comportement : l'implication est attitudinale : c'est l'identification et l'engagement de l'individu envers l'organisation qui l'emploie. Mais cela n'exclut pas l'approche comportementale : "*il s'agirait plutôt d'un cycle permanent où l'implication attitudinale conduit à des comportements qui renforcent en retour l'attitude initiale*" (approche psychologique, soulignant la dimension très personnelle de la relation entre individu et organisation (MICHEL, 1989).

- l'implication morale ou calculatrice : l'implication est morale puisqu'elle renvoie aux mécanismes profonds d'identification et qu'elle suppose une forte congruence de buts et de valeurs entre individu et organisation. L'approche échangiste explique l'implication comme le résultat de transactions, investissements et rétributions "*plus l'échange sera favorable à la personne, plus elle sera impliquée dans l'organisation*".

- l'implication active et passive : l'implication peut soit évoquer la passivité de l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'entreprise, voire leur acceptation béate; soit être active et exprimer la volonté d'agir, de "faire des efforts", de prendre sur soi et d'aller dans le sens de ses buts et de ses valeurs.

Au vu de la littérature (KELMAN, 1958 ; ETZIONI, 1961 ; KANTER, 1968 ; O'REILLY et CHATMAN, 1986 ; PENLEY et GOULD, 1988 ; ALLEN et MEYER, 1991), nous pouvons souligner le caractère tridimensionnel de l'implication et considérer qu'il n'existe en fait qu'une seule typologie :

- l'implication affective

(morale, identification, de cohésion) qui fait référence à un attachement psychologique : l'individu identifie et accepte les buts et les valeurs de l'organisation

. l'implication calculée (instrumentale, continue, soumission) : les salariés s'impliquent dans l'organisation s'ils constatent une relation d'échange entre leur contribution et leur rétribution.

. l'implication aliénante (contrôle), résultat des pressions exercées par la norme sociale qui contraint l'individu à agir de telle ou telle façon (notion de devoir).

O'REILLY et CHATMAN (1986), PENLEY et GOULD (1988), ALLEN et MEYER (1991) ont tenté par le biais de questionnaires de mesurer les différents niveaux d'implication. Toutefois ces derniers ont fait l'objet de nombreuses critiques (NEVEU, 1991); ce qui expliquerait le succès du questionnaire de PORTER malgré son ancienneté. En effet, il est encore utilisé dans les pays nord américains (FLORKOWSKI, 1992) et commence à être opérationnalisé en France (THEVENET, 1990 ; BERNARD, 1991).

3. Des facteurs contingents favorables :

a) une organisation décentralisée :

De nombreux auteurs sont d'accord pour affirmer que les caractéristiques structurelles : degré de centralisation, de délégation, de participation... sont un déterminant de l'implication (MORRIS et STEERS, 80; MOWDAY et al, 82; GLISSON et DURICK, 88; MEYER et ALLEN, 91; THEVENET, 92...).

Dans le même ordre d'idée, certains auteurs (MORRIS et STEERS, 80; BROOKE, RUSSEL, PRICE, 88...) notent une forte corrélation entre l'implication affective et la décentralisation.

De même, le modèle d'ALLEN et MEYER (91), relatif à l'implication organisationnelle, préconise une corrélation entre les caractéristiques structurelles et l'implication affective ("*affective commitment*").

b) une culture d'entreprise participative :

La recherche inhérente à l'implication aborde la question de la relation entre l'individu et l'organisation et même leur interaction (THEVENET, 90).

De par l'essence même de sa définition "adhésion profonde aux buts et aux valeurs de l'entreprise" (BUCHANAN, 73; PORTER, 74; STAW, 77; SALANCIK, 77; ANGLE et PERRY, 81; MOWDAY, 82; MORROW, 83; O'REILLY et CHATMAN, 86; FLORKOWSKI, 87; ALLEN et MEYER, 91; FLORKOWSKI et SCHUSTER, 92...), l'implication est en étroite corrélation avec la culture d'entreprise.

Dans le même ordre d'idée, MICHEL (1989), selon une approche psychologique tenant davantage compte de la dimension très personnelle et très profonde de la relation entre l'individu et l'organisation, conçoit l'implication comme "une orientation active et positive vers l'organisation : c'est une attitude envers l'organisation qui relie l'identité de la personne à celle de l'organisation".

Cette approche psychologique donne une large part au processus d'identification en considérant que les valeurs de l'entreprise sont internalisées par la personne (KELMAN, 58; BOULIAN, 74; O'REILLY et CHATMAN, 86...) qui les ferait siennes à travers les expériences et son action quotidienne dans le cadre de système de gestion et de la culture d'entreprise.

THEVENET (92) a une vision plus réaliste. Pour lui, "la personne se trouve en interaction avec cet ensemble de valeurs et plutôt que de le digérer passivement, elle interagit avec lui. Dans cette approche, la vie dans l'organisation est une communication au plein sens du terme, et l'implication traduit la cohérence entre les système de valeurs de la personne et ceux de l'entreprise".

Ainsi, selon l'approche psychologique, l'implication engage profondément la personne; il y a congruence entre les valeurs organisationnelles et individuelles.

De même de nombreux auteurs ont proposé des typologies d'implication dans lesquelles nous pouvons retrouver cette corrélation :

* l'implication morale (ETZIONI, 61), fondée sur l'internalisation des buts et des valeurs de l'organisation (O'REILLY et CHATMAN, 86...)

* l'implication de cohésion (KANTER, 68) qui est un attachement psychologique des individus à l'organisation

* l'implication affective (BUCHANAN, 74; MOWDAY et al, 82 ; ALLEN et MEYER, 84, 91), basée sur l'identification des buts et des valeurs de l'organisation.

Le modèle d'ALLEN et MEYER (91) préconise une corrélation entre la culture d'entreprise et l'implication aliénante ("*normative commitment*").

De même, WIENER (82) suggère que le sentiment de l'obligation de rester dans l'organisation (implication aliénante) peut résulter de la culture organisationnelle.

Dans le même ordre d'idée, THEVENET (1992) souligne l'intensité de l'implication (active ou passive) et sa corrélation avec la culture d'entreprise. Par exemple, l'implication active dénonce "la volonté de réagir, de faire des efforts, de prendre sur soi et d'aller dans le sens des buts et des valeurs de l'organisation". Ainsi, il est permis de se poser la question suivante : l'implication "active" peut elle être une des causes de la mise en place de la participation financière ?

c) Un style de management participatif :

De nombreux auteurs affirment que la participation à la prise de décision est un des précurseurs à l'implication organisationnelle (DREHER, 82 ; BATEMAN et STRASSER, 84 ; MOTTAZ, 88).

De même dans son modèle, FLORKOWSKI (87) estime que la participation à la prise de décision a une influence sur l'implication.

Il semblerait donc que le management participatif favorise l'implication des salariés.

B. La participation financière

La dernière décennie a été marquée par un développement exponentiel de la participation financière dans l'entreprise, cela dans la plupart des pays développés notamment en France.

Les raisons de cette extension sont les suivantes :

- elle répond à des exigences nouvelles de l'environnement (évolution des aspirations des salariés, concurrence exacerbée...)
- la mise en place de la participation financière dans l'entreprise peut trouver une justification, du fait du rôle qu'elle peut jouer dans les relations qu'entretiennent la rémunération avec la motivation, l'implication, la performance des salariés.

1. Définition :

En France, les systèmes susceptibles de permettre aux salariés de bénéficier financièrement de la prospérité de l'entreprise sont nombreux.

ARNOULD et JAEGER (1990) les regroupent en deux catégories :

* la participation aux résultats qui recouvre pour l'essentiel l'intéressement et la participation légale, systèmes anciens puisqu'ils sont organisés depuis respectivement 1959 et 67, systèmes attractifs désormais depuis 1986 et 90 car ils ont été assouplis, modernisés et simplifiés par le législateur.

* la participation au capital qui correspond à l'actionnariat des salariés. Lorsqu'on parle d'actionnariat, il peut s'agir de détention par les salariés de toutes sortes d'actions (ordonnance de 1986). Dans cette présentation, nous ne retiendrons que le cas d'actionnariat interne qui consiste pour l'entreprise à distribuer gratuitement ou à vendre à des conditions préférentielles (moindre prix d'achat, octroi de crédits à long terme...) un pourcentage des actions de la société à l'ensemble ou à un groupe de salariés.

Après avoir rappelé brièvement la définition de ce concept, il s'agira de s'interroger sur la cohérence de la participation financière avec les caractéristiques structurelles de l'organisation, certaines dimensions fondamentales de sa culture, de son style de management.

2. Des facteurs contingents favorables

Comme en témoigne la littérature, des facteurs contingents tels que la structure, la culture d'entreprise,

le style de management semblent avoir un impact sur le succès de la mise en place de la participation financière.

a) une organisation de travail décentralisée :

VAUGHAN-WHITEHEAD (1992) souligne que *"l'impact micro-économique du partage des profits ne saurait exister au sein d'une organisation du travail qui freinerait toute interaction de la force de travail et tout effort de collaboration de la part des travailleurs"*.

Dans le même ordre d'idée, CANNAC (1988) note une corrélation entre la mise en place de la participation financière et la structure de l'organisation : *"Dans les entreprises à gestion décentralisée et à fortes diffusions de responsabilités, le développement de la participation financière viendra tout naturellement en appui du modèle de management. Tandis que dans les entreprises à structures plus centralisées, hiérarchies plus lourdes et cloisonnements fonctionnels plus étanches, la mise en place progressive des dispositifs de participation pourrait être le moyen d'amorcer une évolution du mode de management"*.

Il semblerait donc, qu'une organisation de travail décentralisée soit un facteur favorable, voire nécessaire au succès de la participation financière.

b) une culture participative :

De nombreux auteurs sont d'accord pour affirmer que le système de récompense mis en place dans l'entreprise, constitue un élément primordial pour comprendre sa culture (LAWLER, 1991 ; NARO, 1991 ; BEYSSERE DES HORTS, 1988 ...).

De même, LANCIAUX (1990) considère que *"les systèmes de récompenses forment la culture d'entreprise"*.

NARO (1991) présente une taxonomie des systèmes de récompenses correspondant chacun à un type particulier de culture d'entreprise :

* les systèmes de récompenses basés sur la performance individuelle tels que l'individualisation des salaires..., correspondant à une culture de marché

* les systèmes de récompenses liés aux performances collectives tels que l'intéressement..., à une culture de clan

* les systèmes de récompenses fondés sur un système grade-ancienneté, à une culture hiérarchie.

**Culture et système de récompenses
NARO, 1991**

système de récompenses	cultures organisationnelles
système grade-ancienneté (fixe)	hiérarchie
performances individuelles (variable) : individualisation..	marché
performances collectives (variable) : intéressement...	clan

La participation financière, rémunération de la performance collective, correspond à une culture de clan.

c) un style de management participatif :

Selon VAUGHAN-WHITEHEAD (1992), "la participation financière appelle une participation à la prise de décision. Sous un contrat de partage, les

décisions de l'entreprise affectent directement le revenu des travailleurs, cela ne peut que les inciter à vouloir influencer sur ces décisions".

LANCIAUX (1990) propose une correspondance entre les styles de management et la politique de rémunération :

Correspondance entre les styles de management et la politique de rémunération (LANCIAUX,1990)	
politique de rémunération	style de management
*directives Etat/branches augmentations générales primes d'ancienneté * augmentations générales ou mixtes avec prise en compte mérite pour les cadres * intéressement * avantages sociaux	bureaucratique (système hiérarchique, directives et procédures) paternaliste (relations personnalisées, influence, autorité, fidélité, efficacité...)
* augmentations au mérite * intéressement * stock option	performant (efficacité, responsabilité aux résultats, flexibilité, rapidité...)

La mise en place de la participation financière semble être en adéquation avec un style de management soit paternaliste, soit performant.

A la lecture de ce qui précède, tout porterait à penser que la mise en place d'un régime de participation financière a de meilleures chances de succès dans un contexte participatif.

Aux dires de MOREAU-TADDEI (1991), "l'intéressement repose sur la participation, la responsabilisation du personnel, sur le développement de l'initiative et de l'innovation".

De même, VAUGHAN-WHITEHEAD (1992) affirme que "les travailleurs se sentiront beaucoup plus impliqués par une formule de partage des bénéfices s'ils participent aux décisions qui déterminent le niveau de rentabilité".

Après avoir fait brièvement l'état des recherches sur l'implication et la participation financière, il est important de souligner l'existence de liens étroits entre ces deux concepts.

II. IMPACT DE LA PARTICIPATION FINANCIERE SUR LE COMPORTEMENT DES SALARIES

Pour de nombreux chercheurs, il semblerait que les récompenses aient un impact sur le comportement des

salariés et plus particulièrement la participation financière (cf G.W FLORKOWSKI et SCHUSTER, 92; VAUGHAN-WHITEHEAD, 92 ; L. HATCHER, L. ROSS et D. COLLINS, 91; C. LANCIAUX, 90; G. DONNADIEU, 90 ; Ph. DESBRIERES, 89 ; Y. CANNAC, 88 ; G.W FLORKOWSKI, 87...).

De toute évidence, c'est sur ce terrain que se situent les attentes de la direction de l'entreprise, dans la mesure où celle-ci voit dans la participation un instrument au service de la compétitivité.

Dans un premier temps, nous dévoilerons l'impact de la participation financière sur des comportements tels que la satisfaction au travail, la motivation... et dans une deuxième étape, nous recentrerons nos recherches sur l'implication.

A. Impact sur la satisfaction au travail, la motivation...

L'impact de la participation financière sur les comportements des salariés autres que l'implication, sera décelé à partir de résultats d'enquêtes réalisées dans différents pays, soit auprès des salariés, soit auprès des dirigeants ou directeurs des ressources humaines.

Seules les enquêtes effectuées après 1980 sont, ici, analysées.

Les principaux résultats (cf tableaux) sont les suivants :

- * la participation financière relance la motivation des salariés, améliore le climat social, provoque des changements d'attitudes (LA CEGOS et L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE, 87 ; BELL et HANSON, 87 ; BUREAU OF NATIONAL AFFAIRS, 88 ; GAUTIER, 88 ; FLORKOWSKI, 87...)
- * l'intéressement diminue la mobilité externe (O'DELL et MAC ADAMS, 87...)
- * la participation améliore la satisfaction au travail ainsi que les relations entre la direction et les salariés (NIGHTINGALE, 80...)

RESULTATS D'ENQUETES DANS DIFFERENTS PAYS - Enquêtes auprès des salariés

auteurs	source d'information	principales conclusions
BELL et HANSON 1987	au Royaume Uni, 2703 salariés de 12 ent. avec PF	* 88% des salariés ont une vision positive de la PF. elle améliore le climat social pour 65% d'entre eux * 42% redoutent une trop grande variation de leur rémunération * 45% des salariés pensent que la PF renforce la loyauté envers l'entreprise
BUREAU OF NATIONAL AFFAIRS 1988	aux Etats Unis, entretiens téléphoniques avec 1000 salariés	* la PF s'accompagne d'une plus grande satisfaction au travail * 63% préféreraient être couverts par un salaire fixe surtout parmi les faibles revenus
FLORKOWSKI 1987	aux Etats Unis, 154 salariés de 3 ent. avec PF	* les salariés se sentent plus impliqués dans la vie et les décisions de leur ent * l'intéres. est propice à une meilleure adaptation de la main d'oeuvre aux changements technologiques
La CEGOS et INSTITUT DE L'ENT. 1987	en France, salariés d'une 10e d'ent.	* la PF légale a peu d'influence sur le comportement ou sur le climat général * la PF légale a plus de chances d'être un facteur de motivation si elle est associée à d'autres dispositifs participatifs (intéressement...) * 74% des salariés estiment que l'intéressement a une influence positive sur le comportement et notamment sur la motivation * 18% des salariés pensent que l'actionnariat améliore les relations employeur-employés
BULLOCK et LAWLER 1984	Aux Etats Unis, 33 ent. avec PF	* climat de partenariat avec la direction
GAUTIER 1988	En France, 150 salariés de 15 grandes ent.	* la PF accroît la motivation des salariés

**Enquêtes auprès des dirigeants ou Directeurs Des
Ressources Humaines**

NIGHTIN- -GALE 1980	Au Canada, 86 PME avec PF	* pour 84% des dirigeants, elle augmente la satisfaction les incitant à rester dans l'entreprise * l'intéres. renforce le travail en équipe, la coopération, l'effort au travail
GENERAL ACCOUNTING OFFICE 1981	Aux Etats Unis, 36 ent. avec PF	* a favorisé une amélioration du climat social dans 80% des ent. (baisse des grèves, de l'absentéisme et du turn over
O'DELL et Mc ADAMS 1987	Aux Etats Unis, 1598 ent. membres de l'American Productivity Association	* la circulation de l'inform. est plus importante * l'intéres. renforce le travail en équipe, la coopération, l'effort au travail
La CEGOS et INSTITUT DE L'ENT 1987	En France, 193 ent. avec PF (mais avec ou sans intéres.)	* amélioration de la motivation des salariés * développe un sentiment d'appartenance à l'ent. * amélioration du climat social

Nb : PF = Participation Financière

Il est à noter qu'une littérature abondante estime que la mise en place d'un régime de participation financière a principalement des finalités économiques telles que l'amélioration des résultats de l'entreprise, l'accroissement de la productivité, la recherche d'une meilleure qualité, la flexibilité des coûts du personnel, la baisse de l'absentéisme... mais cet aspect ne fait pas l'objet de notre communication.

B. Impact sur l'implication :

Très peu d'études empiriques, à ce jour, ont été réalisées. Cependant, au vu des recherches existantes, il semblerait que la participation financière ait un impact positif sur l'implication des salariés.

Les déclarations de C. LANCIAUX (90) le confirment : *"la perception de la pertinence des formes de récompense va déterminer les comportements d'adhésion de l'individu à l'organisation", "l'entreprise souhaite créer une forte adhésion aux objectifs, il lui est recommandé de mettre en place un système d'intéressement", "l'intéressement exprime et développe l'appartenance"*.

G. DONNADIEU (90) estime que l'intéressement et principalement l'intéressement "local" provoque un sentiment d'appartenance à l'entreprise; il en conclut que *"l'intéressement apparaît être un outil particulièrement bien adapté au nouveau contexte économique, en réalisant le couplage flexibilité-implication"*.

Cependant, ces déclarations n'ont pas été testées empiriquement.

Nous nous proposons de renforcer nos propos en exposant les différents résultats des rares enquêtes empiriques existantes relatives à l'impact de la mise en place d'un régime de participation financière sur l'implication des salariés.

* BULLOCK et LAWLER (84) ont noté, à la suite d'une enquête auprès de salariés de 33 entreprises américaines, une plus grande implication des salariés dans les firmes possédant un régime de participation financière.

* La CEGOS et L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE (87), ont également relevé un accroissement de l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise, de leur sentiment d'appartenance, lors de leurs études empiriques auprès des salariés et des dirigeants ou directeurs des ressources humaines d'entreprises françaises.

* Selon les résultats de l'enquête de GAUTIER (88), réalisée auprès de 150 salariés de 15 grandes entreprises, trois objectifs étaient formulés :

- accroître la motivation du personnel
- renforcer l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise
- faire en sorte que le personnel se sente plus responsable des résultats de l'entreprise

Ces objectifs représentent plus de 50% des réponses avancées lors de cette enquête.

CONCLUSION

Il semblerait donc que la participation financière ait un impact sur l'implication des salariés car au vu des résultats de ces différentes enquêtes, elle renforce l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise, leur sentiment d'appartenance, sous dimension de l'implication.

Toutefois, les résultats de ces diverses études empiriques ne font apparaître, chose curieuse, aucune différence, selon le dispositif de participation considéré. Comme si la majorité des entreprises n'avaient qu'une opinion assez floue en ce qui concerne les potentialités propres de chacun des régimes possibles et en attendaient indistinctement qu'ils contribuent à améliorer le comportement global du salarié et plus particulièrement son implication envers l'entreprise.

Pourtant à l'évidence, le choix de la participation n'est pas indifférent au regard de leur effet sur le comportement du personnel et de surcroît sur son implication. En effet, selon que la rémunération a la consistance d'un revenu ou d'une plus value, qu'elle est immédiate ou différée et aussi qu'elle se rapporte à une performance d'une équipe de travail, au résultat global de l'entreprise, sa portée est évidemment différente.

En conséquence, il nous paraît pertinent de focaliser notre propos sur un régime de participation financière, l'intéressement pour diverses raisons

- son caractère facultatif et réversible
- son adaptabilité aux besoins de l'entreprise

Par ailleurs, l'intéressement semble répondre aux exigences de flexibilité et d'intégration auxquelles sont, actuellement, confrontées les organisations (NARO, 1991). Il semble donc être, pour le manager, un outil intéressant au service de la compétitivité

A notre connaissance, aucune étude empirique tenant compte :

- de certains facteurs contingents tels que la structure, la culture d'entreprise, le style de management
 - des caractéristiques du plan (montant versé, type de plan : local/global/mixte, catégorie : intéressement à la productivité, aux résultats, aux objectifs...)
 - de la différenciation du personnel cadre et non cadre par service
- n'a été réalisée.

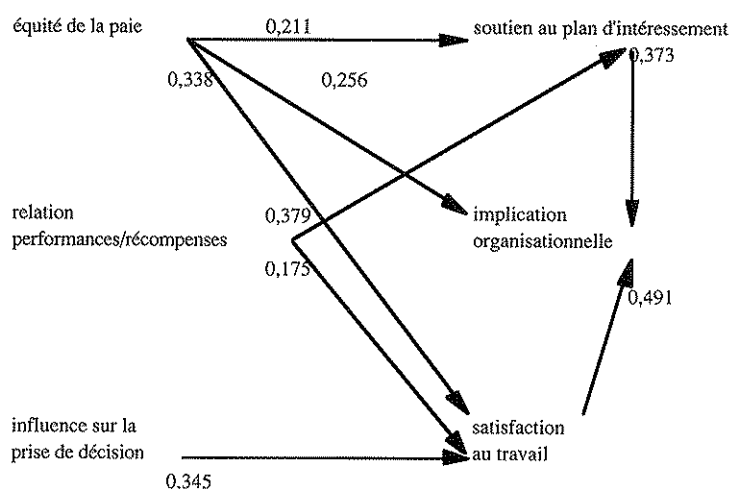
Il serait donc intéressant de tenter de répondre aux questions suivantes:

- * la mise en place d'un système d'intéressement a-t-il un impact sur l'implication des salariés ?
- * si oui, cela nécessite -t-il un contexte particulier (structure, culture, style de management) ? des caractéristiques spécifiques ? le niveau d'implication est-il le même pour tous les salariés confondus ?

C'est ce que nous envisageons de faire très prochainement lors d'une étude empirique.

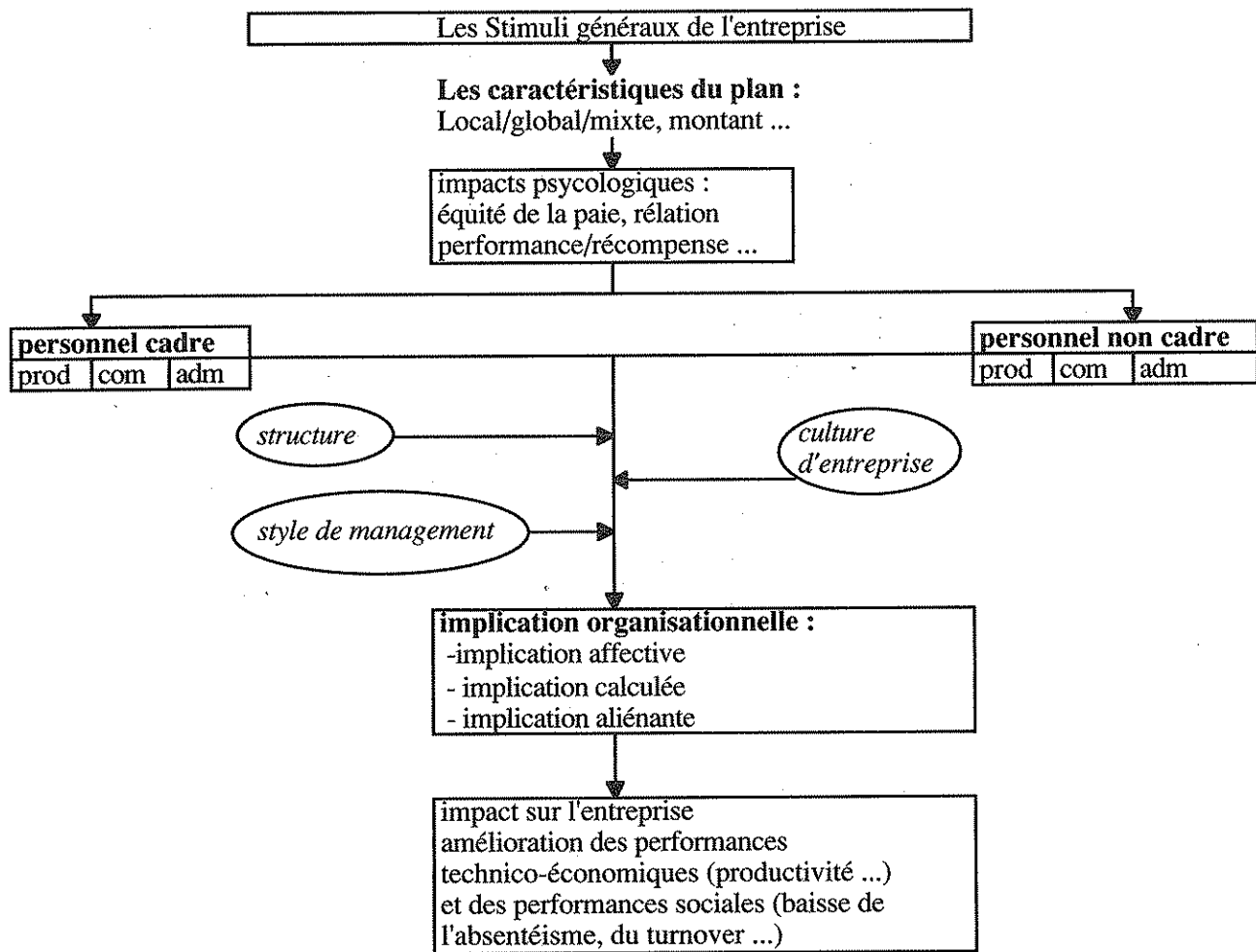
Notre cadre théorique d'analyse s'appuiera sur le modèle de FLORKOWSKI (1987) "efficacité d'un plan d'intéressement", qui à l'heure actuelle, n'a été testé que partiellement aux Etats Unis par FLORKOWSKI et SCHUSTER (1992).

Modèle : Intéressement et implication (testé)
FLORKOWSKI et SCHUSTER (1992)



- Nb :
- tous les coefficients d'analyse sont significatifs
 - ce modèle résulte d'une enquête effectuée auprès du personnel cadre bénéficiant d'un plan d'intéressement
 - cette analyse a révélé que le sexe, l'âge et la formation n'étaient pas des variables significatives.

Le schéma de notre raisonnement est le suivant :



Ce cadre de réflexion servira de base à notre questionnaire. Il sera testé très prochainement par une enquête auprès de salariés d'une dizaine d'entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLEN N. et MEYER P. : "A three component conceptualization of organizational commitment" in *Human Resource Management Review*, vol 11, n°1, spring 1991, pp 61-89: "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization" in *Journal of Occupational Psychology*, vol 63, 1990, pp 1-18
- ARNOULD D. et JAEGER M. : "Pratique et gestion de l'actionnariat des salariés" in *Revue Française de Gestion*, janv-fév 1990, pp 7-21
- ANGLE HL. et PERRY JL. : "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness" in *Administrative Science Quarterly*, vol 26, 1986, pp 1-14
- BATEMAN TS. et STRASSER S. : "A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment" in *Academy of Management Journal*, vol 27, n°2, 1984, pp 95-112
- BERNARD A. : "Implication, paramètres personnels et adhésion aux politiques d'entreprise" in *Actes du 2e Congrès de l'AGRH*, nov 1991, Cergy Pontoise
- BROOKE et al : "Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment" in *Journal of Applied Psychology*, vol 73, n°2, 1988, pp 139-145
- CANNAC Y. : "Les pratiques de la participation financière des salariés" in *La Revue du Financier*, n°65, novembre 1988, pp 16-23
- CHATMAN J. et O'REILLY C. : "Organizational commitment and psychology attachment : the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior" in *Journal of Applied Psychological*, vol 71, n°3, 1986, pp 492-499
- CEGOS et INSTITUT DE L'ENTREPRISE : "Les pratiques de la participation financière des salariés" in *Rapport CEGOS*, 1987
- DESBRIERES Ph. : "La participation financière en France : incidence sur les relations actionnaires dirigeants et sur l'organisation interne de l'entreprise" in *Papier de Recherche*, n°89-02, 1989, CERAG, Université de Grenoble II pp 24
- DONNADIEU G. : "Du salaire à la rétribution" les Ed Liaisons, Paris, 1991, pp 205
- FLORKOWSKI GW. : "The organizational impact of profit sharing" in *Academy of Management Journal*, vol 12, n°4, 1987, pp 622-636
- FLORKOWSKI GW. et SCHUSTER MH. : "Support for profit sharing and organizational commitment : a path analysis" in *Human Relations*, vol 45, n°5, 1992, pp 507-523
- GLISSON C. et DURICK M. : "Predictors of job satisfaction and organizational commitment in Human Service Organizations" in *Administrative Science Quarterly*, vol 33, 1988, pp 61-81
- HATCHER L. et al : "Attributions for participation and nonparticipation in gainsharing plan involvement systems" in *Group Organization Studies*, vol 16, n°1, pp 25-43
- LANCIAUX C. : "Stratégies de récompenses" ed EME, Paris, 1991, pp 238
- LAWLER E. : "Strategic pay : aligning organizational strategies and pay systems", Jossey-bass Publisher, San Francisco, Oxford, 1990, pp 308
- MICHEL S. : "Peut on gérer les motivations" ed PUF, PARIS, 1989
- MORROW PC. : "Concept redundancy in organizational research : the case of work commitment" in *Academy of Management Review*, vol8, n°3, 1983, pp 486-500
- MOTTAZ CJ. et al : "Determinants of organizational commitment" in *Human Relations*, vol 41, n°6, 1988, pp 467-482
- MOWDAY et al : "Employee-organization : the psychology of commitment, absenteeism and turnover" ed Academic Press, New York, 1982
- NARO G. : "L'organisation face à la mise en place d'un système de rémunération individualisée" in *Actes du 2e Congrès de l'AGRH*, Cergy-Pontoise, nov 1991
- NEVEU JP. : "Méthodologie de l'implication" in *Actes du 2e Congrès de l'AGRH*, Cergy-Pontoise, nov 1991
- PENLEY LE. et GOULD S. : "Etzioni's model of organizational involvement : a perspective for understanding commitment to organizations" in *Journal of Organizational Behavior*, vol 9, 1988, pp 43-59
- THEVENET M. : "Implication et gestion de carrière" in *Actes du 1er Congrès de l'AGRH*, Bordeaux, nov 1990, pp 599-608
- : "Impliquer les personnes dans les entreprises" ed Liaisons Sociales, Paris, 1992, pp 205
- VAUGHAN-WITEHEAD PG. : "Intéressement, participation, actionnariat : impacts économiques dans l'entreprise" ed Economica, Paris, 1992, pp 334
- WIENER Y. : "Commitment in organizations : a normative view" in *Academy of Management Review*, vol 7, n°3, 1982