

# L'intéressement, facteur d'implication organisationnelle :

## Les résultats d'une enquête auprès des salariés

**Nathalie COMMEIRAS**

Maître de Conférences  
Université de Versailles - Saint-Quentin

### RÉSUMÉ

*L'objectif de cette recherche est de répondre à la question suivante : comment piloter une politique d'intéressement pour renforcer, voire développer, l'implication organisationnelle ? Les praticiens, consultants et universitaires ont toujours associé plusieurs conditions de succès à l'intéressement légal. Toutefois l'analyse de la littérature témoigne de la pauvreté conceptuelle des travaux reliant l'intéressement à l'implication. En effet, c'est seulement récemment, en 1987, qu'un modèle appréhende cette relation (FLORKOWSKI). Nous appuyant partiellement sur ce modèle, nous tenterons de répondre à la question posée précédemment en nous focalisant sur les déterminants présumés de l'implication, à savoir les caractéristiques de l'accord et les modalités d'accompagnement du contrat. Une enquête a été réalisée, en France, auprès de salariés, dans six entreprises. Conformément aux résultats de l'analyse explicative, des relations apparaissent entre, d'une part, les caractéristiques du système d'intéressement et l'implication, d'autre part, sa gestion.*

### INTRODUCTION

“ Facteur d'information et de sensibilisation aux résultats de l'entreprise, l'intéressement est un moyen permettant de mobiliser le personnel de l'entreprise sur des objectifs de performance “. Cet extrait de l'accord d'intéressement d'ESSILOR montre qu'en règle générale, les directions d'entreprise mettent en place une politique d'intéressement pour mobiliser les salariés, les impliquer.

Cette recherche part du constat que dans un contexte de compétition accrue, les équipes dirigeantes tentent de réduire leurs coûts mais surtout de dévelop-

per l'implication des salariés. Elles en attendent leur adhésion aux valeurs de l'entreprise et leur mobilisation pour mieux atteindre leurs buts. En effet, de nombreux auteurs attestent que l'implication est un levier puissant pour promouvoir l'action et accroître l'efficacité.

Mais comment cette implication peut-elle être obtenue, renforcée ?

Comme le souligne SIRE (1994), la réflexion sur la mobilisation et l'implication des acteurs s'est particulièrement traduite par un net regain d'intérêt pour les systèmes de rémunération ou de façon plus large de rétribution.

Nous avons choisi de focaliser cette recherche sur l'intéressement pour principalement deux raisons : d'une part, son caractère facultatif, réversible et collectif et, d'autre part son adaptabilité aux besoins et spécificités de l'organisation. Par ailleurs, l'intéressement semble répondre aux exigences de flexibilité et d'intégration auxquelles sont confrontées les organisations (NARO, 1991). De plus, il est devenu, actuellement, un point de convergence des différentes parties prenantes de l'entreprise à savoir la direction, les salariés et les syndicats. Les conditions semblent donc réunies pour obtenir la réussite d'une politique d'intéressement. Encore faut-il que les directions d'entreprise s'en donnent les moyens !

De nombreuses études ont tenté de mesurer l'influence de l'intéressement (voire des systèmes de partage des profits) sur la performance des organisations, sur les attitudes et comportements des salariés (COLLINS et alii, 1993 ; CAHUC et DORMONT, 1992 ; VAUGHAN-WHITEHEAD, 1992 ; HATCHER ET ROSS, 1991...).

L'objectif de cette recherche n'est pas de savoir si l'intéressement a une influence sur l'implication organisationnelle, ce lien ayant déjà été démontré par différentes études empiriques (BULLOCK et LAWLER, 1984 ; VAUGHAN-WHITEHEAD, 1992 ; FLORKOWSKI et SCHUSTER, 1992...) mais plutôt de répondre à la question suivante : **comment piloter une politique d'intéressement pour renforcer voire développer l'implication organisationnelle ?**

Cette problématique présente un triple intérêt :

- sur un plan théorique, l'apport de ce travail consistera à croiser deux champs théoriques encore peu explorés notamment en France à savoir l'implication organisationnelle et l'intéressement.

- sur un plan méthodologique, l'originalité de cette étude est d'analyser les effets produits de la politique d'intéressement sur les bénéficiaires.

- sur un plan pratique, cette recherche préconisera des actions pour gérer efficacement la mise en place d'un accord d'intéressement de façon à susciter de l'implication organisationnelle.

Elle s'appuie sur deux concepts, l'implication organisationnelle et l'intéressement légal.

Au vu de la littérature, la conceptualisation de l'implication organisationnelle est très hétérogène. Toutefois deux approches dominent :

- l'approche cognitive relative d'une part à la théorie des avantages comparatifs ("side bet theory") c'est à dire à la perception des coûts associés au départ de l'organisation (COHEN et al, 1992, 1990 ; THEVENET, 1992 ; ALLEN et al, 1991, 1990...), et d'autre part, à la théorie de l'échange c'est à dire à la relation d'échanges réciproques entre le salarié et l'organisation (CALDWELL et alii, 1990; CHATMAN et al, 1986..). Selon cette perspective, l'individu calcule son lien avec l'organisation. Cette approche rappelle la notion évoquée par la théorie de l'attente : le salarié évaluera son adhésion à l'organisation en fonction des divers profits qu'il peut en retirer. Elle s'appuie sur un processus d'extériorisation.

- l'approche affective : l'individu s'identifie à l'organisation et s'engage à rester membre de cette dernière afin d'atteindre ses buts (PEYRAT, 1993 ; THEVENET, 1992 ; BERNARD, 1991...). L'implication affective engage donc profondément la personne dans l'organisation car elle repose sur le degré d'acceptation voire d'intériorisation des buts et des valeurs de l'entreprise qui l'emploie c'est à dire sur un processus d'intériorisation.

Quant à l'intéressement, c'est une rémunération facultative et collective de la performance économique des salariés en termes de résultats, d'amélioration de la productivité ou de tout autre critère mesurant les progrès économiques de l'entreprise, mis en place par voie d'accord entre les représentants des salariés et la direction.

Nous nous proposons donc, dans cette communication de présenter dans un premier temps, le cadre de la recherche après avoir fait brièvement un état des recherches existantes sur les conditions de réussite d'un accord d'intéressement (voire d'un régime de participation financière). Par la suite, nous tenterons, par le biais d'une enquête auprès des salariés de déceler les leviers de la politique d'intéressement sur lesquels le gestionnaire pourra agir pour renforcer voire développer l'implication organisationnelle.

## L'INTÉRESSEMENT, VARIABLE DE GESTION DE L'IMPLICATION

Comme le souligne ST-ONGE (1994), " l'efficacité des systèmes de partage des profits (de l'intéressement) est à la fois une question de foi, de volonté et de moyens ".

Une revue de la littérature révèle que maintes recherches s'intéressent à l'identification des facteurs de succès de l'intéressement (voire de la participation financière) mais met en exergue la pauvreté conceptuelle des travaux reliant l'intéressement à l'implication. En effet, à notre connaissance, c'est seulement récemment qu'un premier modèle conceptuel sur les déterminants d'un régime de partage des profits appréhende cette relation (FLORKOWSKI, 1987).

En premier lieu, nous exposerons les modèles dominants inhérents aux conditions de réussite de l'intéressement et le modèle de FLORKOWSKI, pour ensuite présenter le cadre de recherche simplifié.

## PRÉSENTATION DES MODÈLES EXISTANTS

### Les conditions de réussite de l'intéressement : comment accroître son efficacité ?

Les praticiens, consultants, et universitaires ont toujours associé plusieurs conditions de réussite aux accords d'intéressement.

BULLOCK et LAWLER (1984) ont conçu un modèle répertoriant les conditions de réussite présumées. Ces auteurs associent le succès de l'intéressement à trois catégories de facteurs :

- «les facteurs structurels à savoir le contenu de l'accord : la formule de calcul, le montant de la prime, les critères de répartition
- «les facteurs de réalisation» : participation des salariés à l'élaboration de l'accord, appel à un cabinet de consultants, objectifs de l'accord...
- «les facteurs de situation» représentant le contexte dans lequel l'intéressement a été mis en place à savoir la taille de l'organisation (entreprise/établissement/unité de travail), le style de management, la technologie, l'environnement, présence d'un (ou des) syndicat(s)...

Pour GOWEN (1990), le succès de l'intéressement provient de trois facteurs :

- «- le système de participation des salariés à la formulation d'idées visant à réduire les coûts
- le système d'incitations financières ou une combinaison de dispositifs participatifs
- les caractéristiques des divers régimes de partage des profits».

MILLER et SCHUSTER (1987) ajoutent que le succès de l'accord dépend également «de la compré-

hension qu'ont les dirigeants et salariés des principales clauses du régime.

Selon CANNAC (1988), l'efficacité d'un accord d'intéressement est fonction des moyens que se donne l'entreprise, ce qui implique en particulier :

- «- de se fixer des objectifs précis
- de gérer l'intéressement de manière active
- et d'intégrer ce dispositif de façon cohérente dans l'ensemble des actions de l'entreprise».

LAWLER (1990) atteste que certains «facteurs de situation» favorisent la mise en place d'une politique d'intéressement :

- «- la taille de l'organisation : le succès de l'intéressement dépend de la perception du lien entre rétribution-contribution
- la mesure de la performance réalisée : fixer des objectifs clairs, précis facilement compréhensibles
- les caractéristiques des salariés : la réussite de l'accord dépend également du désir des salariés de participer, d'atteindre les buts qui leur sont fixés voire leur désir de gagner de l'argent
- le style de management :
- compétences des supérieurs hiérarchiques».

Nous appuyant sur la littérature, nous avons regroupé les conditions de réussite présumées en trois grandes catégories :

- les caractéristiques de l'accord
- les caractéristiques de gestion
- les caractéristiques organisationnelles.

### Leviers de la politique d'intéressement (voire d'un système de partage des profits) suscitant de l'implication organisationnelle : le modèle de FLORKOWSKI (1987)

FLORKOWSKI (1987) décrit un processus permettant de «gérer» efficacement les différents régimes de partage des profits (cf. schéma n°01). Cette stratégie de mise en place peut donc, s'appliquer à l'intéressement aux résultats voire même aux autres catégories d'intéressement (productivité, réalisation d'objectifs) car ces dernières, étant plus complexes, nécessitent, au vu de la littérature, une gestion plus rigoureuse notamment en matière de formation, information/communication, fixation des objectifs.

Ce modèle présente donc les conditions de réussite présumées d'un accord d'intéressement, conduisant d'une part à un accroissement de l'implication organisationnelle ayant des conséquences positives sur l'organisation (amélioration de la productivité

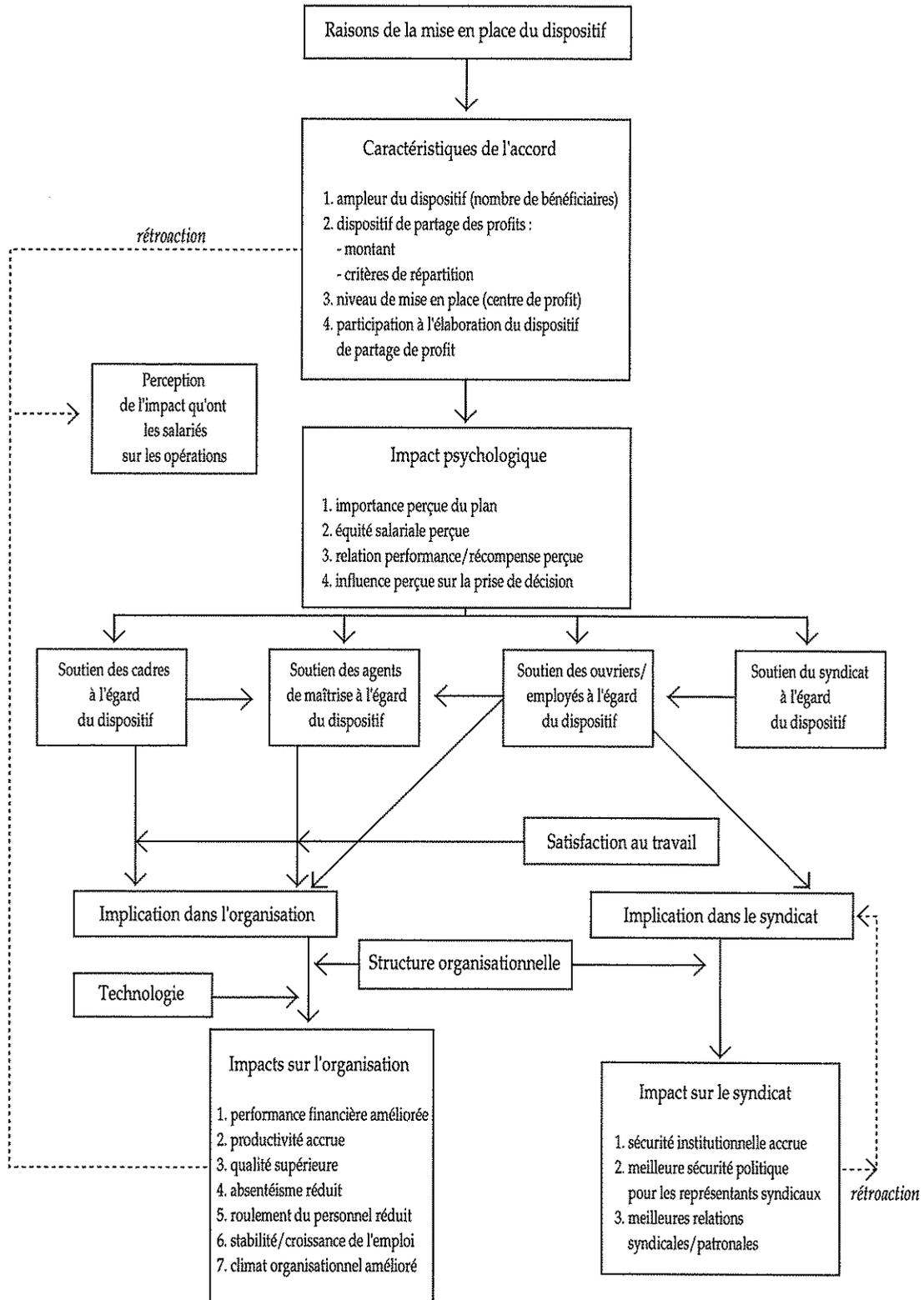
té, de la qualité, du climat social...), et d'autre part, à un renforcement de l'implication des salariés dans le syndicat ayant elle-même une influence positive sur le syndicat (meilleures relations patronales/syndicales, sécurité institutionnelle accrue...).

FLORKOWSKI classe les déterminants de l'efficacité d'un accord d'intéressement (sur l'implication

organisationnelle, en l'occurrence) en quatre grandes catégories :

- Les raisons qui poussent le gestionnaire (Dirigeant, Directeur des Ressources Humaines) à adopter tel ou tel type d'intéressement (intéressement aux résultats mis en place au niveau de l'entreprise, intéressement aux objectifs implanté dans l'établissement...).

**Schéma n° 01 :**  
**Modèle d'efficacité d'un dispositif de partage des profits (FLORKOWSKI, 1987)**



- Les caractéristiques de l'intéressement : FLORKOWSKI suppose que les caractéristiques de l'accord c'est à dire le contenu à savoir les critères de calcul, le niveau de mise en place (entreprise/établissement/unité de travail), les critères de répartition des sommes versées au titre de l'intéressement, le nombre de personnes concernées (intégralité du personnel, catégorie socioprofessionnelle particulière...), sont clairement expliquées au personnel notamment aux bénéficiaires.

- La compréhension de l'accord est présumée avoir un impact psychologique notable renforçant sa crédibilité et son acceptation auprès du personnel, ou au contraire provoquant des sentiments de frustration, d'opposition voire des conflits sociaux. Par exemple, le montant versé affectera la perception d'équité salariale ; de même, les critères de répartition influenceront la relation performance/récompense perçue...

- Ces perceptions (équité salariale perçue, relation performance/récompense perçue...) vont influencer l'attitude d'une part du personnel (cadre, agent de maîtrise, ouvrier/employé), et d'autre part du (ou des) syndicat(s) signataire(s) ou non du contrat d'intéressement à l'égard de la politique d'intéressement mise en place dans l'organisation (attitude favorable ou défavorable).

FLORKOWSKI souligne l'importance cruciale de l'opinion de certains acteurs tels que le (ou les) syndicat(s), la hiérarchie (les cadres) pouvant influencer l'attitude d'autres acteurs et plus précisément celle des ouvriers/employés et des agents de maîtrise.

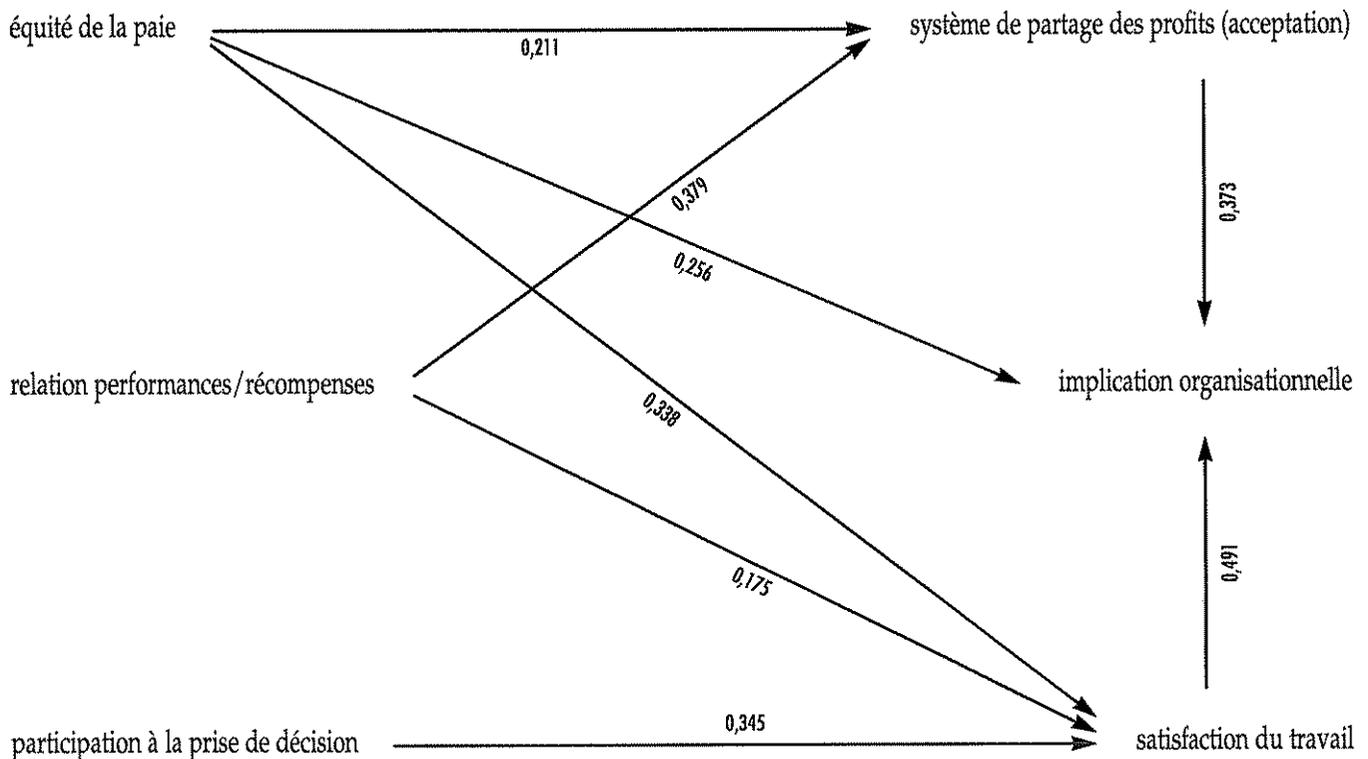
En fait, l'analyse de ce modèle permet de repérer comment un accord d'intéressement peut générer de l'implication organisationnelle. Les conditions de réussite peuvent être regroupées en trois grandes catégories selon qu'elles portent :

- sur les caractéristiques proprement dites de l'accord
- sur la façon dont celui-ci est implanté dans l'organisation
- sur la nature du contexte organisationnel.

A l'heure actuelle, ce modèle n'a été testé que partiellement aux Etats Unis par FLORKOWSKI et SCHUSTER (1992) auprès de cent quatre vingt dix salariés cadres de trois entreprises (cent soixante questionnaires ont été utilisables). Notons que l'implication organisationnelle, dans cette étude, est mesurée en s'appuyant sur le questionnaire de PORTER et est analysée selon une approche unidimensionnelle. Les résultats sont présentés dans le schéma ci-après.

Schéma n° 02

Modèle : système de partage des profits (intéressement) et implication (FLORKOWSKI et SCHUSTER, 1992)



NB : - les relations de ce modèle traduisent une causalité (traitement des données : la méthode des équations structurelles)  
 - tous les coefficients d'analyse sont significatifs (seuil p < 1%).

Les résultats de cette étude attestent que l'implication organisationnelle dépend essentiellement de trois facteurs :

- la satisfaction au travail (confirmant les conclusions de travaux antérieurs : DeCOTIIS et SUMMER, 1987 ; MATHIEU, 1991 ; ARANYA et alii, 1986...)

- l'équité salariale perçue (corroborant les résultats d'autres études : NEAR, 1989 ; BROOKE et alii, 1988...)

- les systèmes de partage des profits (dont l'intéressement) (ou plutôt leur acceptation) (MATHIEU et al, 1990 ; BULLOCK et LAWLER, 1984).

Notons que la participation des salariés à la prise de décision n'a aucun impact sur l'acceptation du système de partage des profits (dont l'intéressement) mais a une influence indirecte sur l'implication organisationnelle.

Cette étude confirme donc que l'adoption d'un régime d'intéressement (voire d'un dispositif de

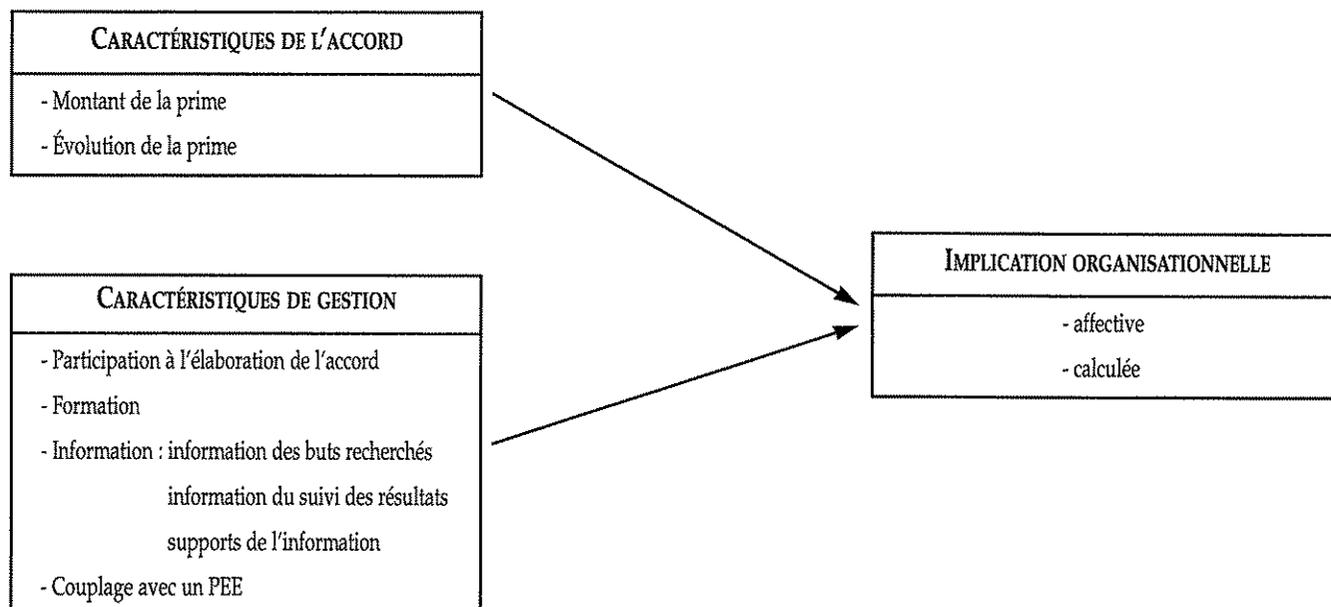
partage des profits) peut accroître l'implication des salariés dans l'organisation, sous réserve qu'il soit accepté par les bénéficiaires (voire le personnel).

## LE CADRE SIMPLIFIÉ DE LA RECHERCHE

L'objectif de la présente recherche est de compléter cette étude. Nous nous appuyons partiellement sur le modèle de FLORKOWSKI (1987), compte tenu de sa complexité et du caractère exploratoire de la recherche, pour tenter de répondre à la question suivante : comment adopter une politique d'intéressement pour la rendre «impliquante» ou la faire percevoir comme étant «impliquante» ? en nous focalisant sur d'autres déterminants présumés de l'implication.

Dans cette communication, nous nous limiterons aux caractéristiques de l'accord et à la qualité de sa gestion (modalités d'accompagnement).

Schéma n° 03  
Cadre simplifié de la recherche



Ce cadre de recherche n'a pas la prétention d'être exhaustif, seules des variables jugées pertinentes ont été retenues. En effet, le succès de l'intéressement dépend également d'autres caractéristiques de gestion telles que un climat de confiance entre la hiérarchie et les salariés, l'équité de la prime d'intéressement, les caractéristiques organisationnelles (décentralisation, culture participative)...

Rappelons également que seulement une partie de l'implication organisationnelle sera expliquée, celle-ci dépendant d'une multitude de déterminants.

## LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INTÉRESSEMENT ET L'IMPLICATION

### Le montant de la prime et l'implication

La perception de l'intéressement dépend de l'importance des sommes perçues. En fonction de son montant, l'intéressement est perçu et utilisé différemment par les salariés. En effet, une prime peu élevée ne semble pas avoir une influence en termes de mobilisation, d'adhésion aux buts de l'entreprise et plus

généralement de comportement des salariés qui la considèrent comme négligeable. Elle peut même provoquer des positions de passivité voire de retrait si le salarié a le sentiment d'être lésé.

De plus, très souvent, l'attribution d'une prime d'intéressement faible ne génère pas de placements sur le PEE ; son utilisation est immédiate, elle n'est pas réinvestie dans l'entreprise ce qui amoindrit les possibilités de devenir un partenaire de l'entreprise voire de s'identifier à celle-ci.

### L'évolution de la prime et l'implication

De même, il semblerait que l'évolution de la prime a une influence sur l'implication des salariés, sur leur volonté de réaliser des efforts en faveur de l'organisation pour atteindre ses buts surtout lorsque l'entreprise n'a pas organisé des séminaires de formation économique.

## LES MODALITÉS D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ACCORD ET L'IMPLICATION

Nous allons tenter d'analyser l'influence des caractéristiques de gestion de l'intéressement à savoir les modalités d'accompagnement de l'accord (participation à l'élaboration de l'accord, formation, information, possibilité de versement de la prime sur le PEE) sur l'implication.

### La participation à l'élaboration de l'accord et l'implication

La perception de l'intéressement semble dépendre des possibilités d'action du salarié sur l'intéressement par sa participation à l'élaboration de l'accord. En effet, l'association des salariés à son élaboration permet d'une part une sensibilisation à l'intéressement, et d'autre part, une occasion de participer à la prise de décision en matière de fixation d'objectifs, critères de répartition..., ce qui facilite son acceptation voire leur adhésion à la politique. Les propos de JOHRING (1957) le confirment : «les personnes participant à l'élaboration de l'accord, en ont une perception plus favorable que les autres et sont donc plus impliquées».

### La formation et l'implication

FERON (1990) proclame que la formation des salariés est indispensable aux pratiques de la participation financière. En effet, la complexité de certaines formules de calcul de l'intéressement exige une édu-

cation préalable des salariés pouvant être une formation économique c'est à dire une formation générale au fonctionnement de l'entreprise et/ou une formation plus technique centrée sur la fixation des objectifs, les méthodes d'évaluation des performances...

- une formation à l'économie de l'entreprise permet au salarié de percevoir son rôle dans celle-ci et de comprendre son activité, son fonctionnement. L'intéressement acquiert alors une signification notable pour le salarié : le lien avec son travail est clairement explicite ainsi que les rouages de l'organisation qui l'emploie, ce qui favorise nous semble-t-il, son implication.

Par ailleurs, elle est aussi un moyen d'amoindrir le stress lié aux risques de réductions importantes des primes d'intéressement, les variations étant comprises.

- une formation aux techniques de l'intéressement permet au personnel de mieux comprendre d'une part la relation entre la prime d'intéressement et leur contribution (notion d'équité) et d'autre part le lien entre sa mission quotidienne et les objectifs qui lui sont assignés. Cette transparence devrait renforcer sa mobilisation pour atteindre les buts de l'entreprise. En règle générale, cette formation s'adresse essentiellement aux cadres, ces derniers étant amenés à être des relais d'information. En effet, une communication orale de la hiérarchie sur par exemple le suivi des résultats, une explication... sont fondamentales pour «faire vivre» la politique d'intéressement, la rendre plus crédible et donc favoriser son acceptation.

La compréhension est un des éléments clé de l'acceptation de l'intéressement. Pour cela, elle doit être complétée par l'information.

### L'information et l'implication

La quasi totalité des auteurs jugent que l'information est un impératif à la réussite d'un accord d'intéressement (ST ONGE, 1994 ; DONNADIEU, 1993 ; LANCIAUX, 1990 ; LAWLER, 1990...).

La politique d'information relative à l'intéressement se situe à différents niveaux :

- l'information sur la stratégie de l'entreprise et sur les objectifs de la mise en place de l'accord  
La connaissance des objectifs poursuivis par l'entreprise, par l'ensemble du personnel facilite leur acceptation et renforce leur adhésion surtout lorsqu'ils sont intégrés dans un contrat d'intéressement. L'information diffusée sur les buts de l'organisation est alors un moyen de cohérence, de solidarité, pouvant favoriser l'adhésion des salariés aux buts et valeurs de l'entreprise, la volonté de réaliser des efforts supplémentaires pour les atteindre (composantes de l'implication).

## - l'explication de l'accord

La connaissance et la compréhension de l'accord sont importantes pour que l'intéressement soit accepté. De nombreux auteurs estiment que l'accord doit être explicité clairement (formule de calcul, critères de répartition, résultats de l'entreprise...). Cette information peut être diffusée par différents moyens tels que l'envoi de l'accord, l'affichage, les notes de service, les réunions, le journal d'entreprise...

La compréhension de cette information est liée à la formation dispensée. Elle semble donc favoriser l'acceptation de l'accord et l'implication des salariés.

## - la fréquence de l'information

Au vu de la littérature, la fréquence de l'information c'est à dire le suivi des résultats, par le biais d'une diffusion d'indicateurs, est un élément primordial de la réussite d'un accord : «faute de la mise en place d'une telle politique de communication, l'entreprise perdra à peu près sûrement le bénéfice à attendre pour elle de l'instauration d'un périphérique légal (l'intéressement). Elle en subira alors le coût sans en retirer les avantages» (DONNADIEU, 1992). En effet, la clarté et la diffusion des résultats créent une situation de transparence, d'autant plus qu'il s'agit le plus souvent d'éléments de mesure économique (ratios). Les salariés peuvent ainsi évaluer les résultats de leurs actions et ne sont pas frustrés, ce qui éventuellement les encourage à se responsabiliser, à se mobiliser pour atteindre les buts de l'organisation, à s'impliquer dans l'organisation.

**Le couplage de l'intéressement avec un Plan d'Épargne d'Entreprise et l'implication**

28 % des entreprises pratiquant l'intéressement mettent parallèlement en place un Plan d'Épargne d'Entreprise (PEE) (enquête du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, 1991). Le versement intégral ou partiel de la prime d'intéressement sur le PEE (placement en actions de l'entreprise) semble être un facteur d'association voire d'identification du salarié à l'entreprise : le salarié devient «propriétaire de l'entreprise». L'actionnariat semble renforcer le sentiment d'appartenance, d'identification et de partage des résultats (gains/pertes).

**LES RÉSULTATS  
D'UNE ÉTUDE EMPIRIQUE**

Après avoir présenté brièvement la méthodologie retenue dans cette étude, nous évoquerons les résultats de l'enquête auprès des salariés.

**Méthodologie utilisée****Précautions méthodologiques :**

Pour tenter de déceler les leviers de la politique d'intéressement sur lesquels le gestionnaire pourra agir

pour susciter de l'implication organisationnelle, une étude a été menée auprès de deux cent dix salariés, sélectionnés aléatoirement (cent quatre vingt quatre questionnaires utilisables), dans six grandes entreprises implantées en France.

Afin d'homogénéiser l'échantillon des salariés, nous avons retenu le critère suivant : avoir plus de trois ans d'ancienneté. Pour de nombreux auteurs, l'ancienneté a un effet considérable sur l'implication. Par ailleurs, ce seuil, nous semble-t-il, représente un éloignement suffisant des phases critiques d'intégration et de socialisation.

Par ailleurs, il est à noter que les entreprises étudiées sont toutes moyennement participatives (déceler à partir de la grille de KALIKA, 1984).

L'implication organisationnelle est évaluée à partir du questionnaire de PORTER et alii (1974) pour plusieurs raisons :

- il est le plus utilisé dans les travaux de recherche (PEYRAT, 1993 ; COHEN, 1992, 1990 ; THEVENET, 1990, 1992 ; BERNARD, 1991...).

- l'analyse des propriétés psychométriques réalisée dans neuf organisations, sur une période de neuf ans, s'est révélée satisfaisante (PORTER et alii, 1979 ; MOWDAY et alii, 1982)

- ce questionnaire est utilisé dans différents pays : Canada, France, Japon, Israël ... (RANDALL, 1993).

De plus afin de déceler les dimensions de l'implication, nous avons réalisé une analyse en composantes principales avec rotation d'axes et testé la cohérence interne des différentes facettes par le calcul de l'alpha de Cronbach. A l'issue de ces calculs, nous avons retenu les deux principales dimensions de l'implication à savoir l'affect (alpha: 0,8719) et le cognitif (alpha : 0,7156) (cf. thèse de COMMEIRAS, 1994).

**Collecte des données et description de l'échantillon :**

Un questionnaire a été distribué par courrier interne aux salariés (cadres, agents de maîtrise, ouvriers/employés). Il était accompagné d'une lettre du Directeur des Ressources Humaines de l'entreprise les incitant à répondre à l'enquête, d'une seconde lettre leur expliquant les objectifs de l'étude et leur garantissant la confidentialité des réponses et d'une enveloppe retour affranchie et pré-adressée à retourner directement au laboratoire de recherche.

L'échantillon est constitué de :

- 29,9% de cadres, 36,4% d'agents de maîtrise et de 33,7% d'employés/ouvriers.

- 20,7% des individus ont entre 3 et 5 ans d'ancienneté et 78,3% en ont plus de 5 ans.

- 43,5% des salariés ont un niveau de formation supérieure, 23,9% secondaire, 28,3% primaire et 4,3% sont sans diplôme.

- 38% de femmes et 65% d'hommes.

- 18,4% des répondants ont entre 20 et 30 ans, 23,4% entre 31 et 40 ans, 39,7% entre 41 et 50 ans et 17,4% ont plus de 50 ans.

## RÉSULTATS ET DISCUSSION

L'analyse des résultats s'est effectuée en deux temps. tout d'abord diverses analyses de variance ont permis de dévoiler les leviers de la politique d'intéressement sur lesquels le gestionnaire pourra agir pour renforcer voire développer l'implication organisationnelle. Par la suite, si la relation a été jugée significative, un test de Duncan a été effectué.

Il est à noter que ces tests paramétriques mettent en exergue uniquement l'existence d'une association entre deux variables (les variables tendent à varier ensemble) et non d'une relation de causalité.

### Les caractéristiques de l'intéressement et l'implication

Les résultats des analyses de variance réalisées sont résumés dans le tableau ci-dessous. Les tests de Duncan ne sont pas présentés car ils n'apportent rien de plus à l'analyse.

**Tableau n° 01**  
Synthèse des relations entre les caractéristiques de l'intéressement et l'implication

Variables	CARACTÉRISTIQUES PERÇUES	
	Montant de la prime d'intéressement	Evolution de la prime d'intéressement
Implication affective	ns	**
Implication calculée	***	**

(\* significatif à p<10 % ; \*\* significatif à p<5 % ;  
\*\*\* significatif à p<1 % ; ns : non significative)

Il apparaît que le montant de la prime d'intéressement perçu influe sur le degré d'implication du salarié, et plus précisément sur sa dimension cognitive exclusivement. Ce résultat paraît logique compte tenu de la définition de l'implication calculée. En revanche, l'évolution de la prime affecte l'implication quelle que soit sa nature (affective, cognitive).

### Caractéristique de gestion de l'intéressement et l'implication

Rappelons que les modalités d'accompagnement de l'accord caractérisant sa gestion, regroupent la participation du personnel à l'élaboration de l'accord, la formation, l'information et le couplage du système d'intéressement avec un Plan d'Épargne d'Entreprise.

Les résultats des analyses de variance réalisées et des tests de Duncan sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau n° 02**  
Synthèse des relations entre les caractéristiques de l'intéressement et l'implication

Variables	MODALITÉS D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ACCORD PERÇUES				
	Participation	Formation	Test de Duncan <sup>1</sup>	Versement sur PEE	Test de Duncan <sup>2</sup>
Implication affective	ns	***	4/1, 4/2	**	5/1, 5/2, 5/3, 5/4
Implication calculée	ns	ns	-	ns	-

(\* significatif à p<10 % ; \*\* significatif à p<5 % ;  
\*\*\* significatif à p<1 % ; ns : non significative)

Variables	MODALITÉS D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ACCORD PERÇUES		
	Information buts entreprise	Information suivi des résultats	Supports de l'information <sup>3</sup>
Implication affective	***	ns	ns
Implication calculée	***	ns	*
Implication affective	**	ns	*

(\* significatif à p<10 % ; \*\* significatif à p<5 % ;  
\*\*\* significatif à p<1 % ; ns : non significative)

Concernant les modalités d'accompagnement de l'accord à savoir sa gestion, les résultats sont les suivants :

- les personnes bénéficiaires d'une formation économique et/ou aux techniques de l'intéressement sont plus impliquées que les autres. En effet, cette éducation préalable permet au salarié de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise, la relation entre sa mission quotidienne et les objectifs qui lui sont assignés, ce qui accroît son identification à l'organisation c'est à dire son implication affective. Ce résultat corrobore les dires de nombreux auteurs (ST-ONGE, 1994 ; DONNADIEU, 1993 ; LOUART, 1992 ; CANNAC, 1988...)

- un salarié informé des buts recherchés par l'entreprise lors de la mise en place d'un accord d'intéressement est plus impliqué qu'un individu n'ayant pas été informé de ces buts, ceci étant valable quelle que soit la nature de l'implication (affective, cognitive).

En effet, sur un plan affectif, l'information diffusée sur les buts recherchés par l'entreprise semble être un moyen de cohérence, de solidarité, favorisant l'adhésion des salariés aux buts de l'entreprise. De même, selon une perspective cognitive, il est vraisemblable que la connaissance des buts recherchés par l'entreprise a un impact sur la volonté du salarié à réaliser des efforts supplémentaires pour les atteindre.

- l'implication des salariés versant intégralement ou partiellement leur prime sur le PEE est plus forte que ceux n'effectuant aucun versement : les salariés " devenant propriétaire " de l'entreprise. Ainsi, l'actionariat semble renforcer le sentiment d'identification à l'entreprise donc l'implication affective.

Par contre, il est surprenant de constater que la participation du salarié à l'élaboration de l'accord n'a aucun impact sur l'implication, contrairement à ce qui avait été envisagé. Toutefois ce résultat est à retenir avec circonspection car dans l'échantillon considéré seulement 18 % des répondants participaient à l'élaboration du contrat.

De même, il est surprenant de noter que le volume d'information transmis pendant et après l'implantation de l'accord ne joue qu'un rôle minime voire inexistant sur le degré d'implication du salarié. Quant aux supports de l'information, leur impact est très négligeable (couplage journal d'entreprise-envoi de l'accord semblerait renforcer la dimension calculée de l'implication) voire inexistant ! De même, il est étonnant de constater l'absence de lien entre le suivi des résultats relatif à l'intéressement (fréquence de l'information) et l'implication.

## CONCLUSION

Tout en restant prudent, compte tenu des limites classiques inhérentes à toute méthodologie d'enquête et notamment l'échantillon qui est loin d'être représentatif, il semblerait que cette recherche, sur le plan des pratiques managériales peut avoir une portée prescriptive.

En effet, il paraîtrait que le gestionnaire pourra agir sur l'implication en jouant essentiellement sur les caractéristiques de gestion à savoir les modalités d'accompagnement de l'accord.

Ainsi, mettre en place une politique de support à l'intéressement paraît être nécessaire :

- et plus précisément dispenser une éducation préalable au fonctionnement de l'entreprise voire aux techniques de l'intéressement

- et informer les salariés des buts recherchés lors de la mise en place d'un accord.

De même, implanter un Plan d'Épargne d'Entreprise parallèlement à une politique d'intéressement semble être recommandé.

## NOTES

- 1 Le groupe 1 : formation économique ; groupe 2 : formation aux techniques de l'intéressement ; groupe 3 : formation économique et aux techniques de l'intéressement et groupe 4 aucune formation
- 2 Le groupe 1 : versement de moins de 25% de la prime sur le PEE ; groupe 2 : versement de 25% ; groupe 3 : versement de 50% ; groupe 4 : versement de 100% ; groupe 5 : aucun versement.

- 3 Seules les combinaisons : envoi de l'accord/note de service/réunion, journal d'entreprise/affichage/réunion, envoi de l'accord/affichage/réunion, note de service/affichage/réunion, note de service/journal d'entreprise/réunion affectent l'implication (globale, calculée, affective).

## BIBLIOGRAPHIE

- ALLEN N.J. et MEYER J.P., (1991), A three component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, vol 11, n° 1, pp. 61-89.
- ALLEN N.J. et MEYER J.P., (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, vol 63, pp. 1-18.
- BERNARD A., (1991), Implication, paramètres personnels et adhésion aux politiques d'entreprise, Actes du 2e Congrès de l'AGRH, Cergy-Pontoise, novembre, pp. 126-133.
- BULLOCK R.J. et LAWLER E.E., (1984), Gainsharing : a few questions and fewer answers, *Human Resource Management*, vol 23, n° 1, pp. 23-40.
- CAHUC P. et DORMONT B., (1992), L'intéressement en France : allègement du coût salarial ou incitation à l'effort ?, *Economie et Statistique*, n° 257, septembre, pp. 35-44.
- CAHUC P. et DORMONT B., (1992), La pratique de l'intéressement augmente-t-elle la productivité ?, *Reexode*, juillet, pp. 5-87.
- CANNAC Y., (1988), Les pratiques de la participation financière des salariés, *La revue du Financier*, n°65, novembre, pp. 16-23.
- CHATMAN J.A. et O'REILLY C.A., (1986), Organizational commitment and psychology attachment : the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, vol 71, n°3, pp. 492-499.
- CHATMAN J.A., CALDWELL D.F. et O'REILLY C.A., (1990), Building organizational commitment : a multi-firm study, *Journal of Occupational Psychology*, vol 63, pp. 245-261.
- COHEN A., (1993), Work commitment in relation to withdrawal intentions and union effectiveness, *Journal of Business Research*, vol 26, n°1, pp. 75-88.
- COHEN A. et GATTIKER Urs. E., (1992), An empirical assessment of organizational commitment : using the side bet theory approach, *Relations Industrielles*, vol 47, n° 3, pp. 439-461
- COLLINS D., HATCHER D. et ROSS T.L., (1993), The decision to implement gainsharing : the role of work climate, expected outcomes and union status, *Personnel Psychology*, vol 46, pp. 77-104.

- COMMEIRAS N., (1994) : L'intéressement, facteur d'implication organisationnelle : une étude empirique, Thèse NR, novembre 1994, IAE, Université de Montpellier II.
- CONLON E.J. et GALLAGHER D.G., (1987), Commitment to employer and union : effects of membership status, *Academy of Management Journal*, vol 30, n° 1, pp. 151-162.
- DONNADIEU G., (1993), Du salaire à la rétribution : pour une nouvelle approche des rémunérations, *Les ed Liaisons*, Paris, 2e ed (1ere ed 1991).
- FERON G., (1990), Une réponse au défi européen : la participation financière des salariés», *Ressources Humaines*, n° 18, janvier, pp. 58-59.
- FLORKOWSKI G.W. et SCHUSTER M.H., (1992), Support for profit sharing and organizational commitment : a path analysis, *Human Relations*, vol 45, n° 5, pp. 507-523.
- FLORKOWSKI G.W., (1987), The organizational impact of profit sharing, *Academy of Management Journal*, vol 12, n° 4, pp. 622-636.
- GOWEN C.R., (1990), Gainsharing and the law of effects as the matching law : a theoretical framework, *Journal of Organizational Behavior*, vol 11, n° 2, pp. 61-75.
- GOWEN C.R., (1990), Gainsharing programs : an overview of history and research, *Journal of Organizational Behavior*, vol 11, n° 2, pp. 77-97.
- HATCHER L. et ROSS T.L., (1991), From individual incentives to an organization-wide gainsharing plan : effects on teamwork and product quality, *Journal of Organizational Behavior*, vol 12, pp. 169-183.
- HATCHER L., ROSS T.L. et COLLINS D., (1991), Attributions for participation and non participation in gainsharing plan involvement systems, *Group Organization Studies*, vol 16, n° 1, pp. 25-43.
- KALIKA M., (1984), Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle : essai d'analyse systémique, Thèse de Doctorat d'Etat en Science de Gestion, Université de Bordeaux I, 11 janvier.
- LANCIAUX C.C., (1990), Stratégies de récompenses, Ed EME, Paris.
- LAWLER E.E. (1990), Strategic pay : aligning organizational strategies and pay systems, Jossey-bass Publisher, San Francisco, Oxford.
- LOUART P., (1992), Participation aux résultats : les véritables enjeux, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 95-104.
- MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE, l'intéressement, Bilan de la Négociation collective, Rapports du ministère, 1993, 1992, 1991, 1990, 1989, 1988, 1987, 1986, 1985.
- MOWDAY R.T., PORTER L.W. et STEERS R.M., (1982), Employee-organization : the psychology of commitment, absenteeism and turnover, Ed Academic Press, New York.
- NARO G., (1991), L'organisation face à la mise en place d'un système de rémunération individualisée, Actes du Congrès de l'AGRH, Cergy Pontoise.
- PEYRAT D., (1993), Participation et implication des salariés : le projet d'entreprise, approche comparative, Thèse de Doctorat NR en Sciences de Gestion, IAE Poitiers, janvier.
- PORTER L.W., MOWDAY R.T. et STEERS R.M., (1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, vol 14, pp. 224-247.
- SIRE B., (1994), Gestion stratégique des rémunérations, ed Liaisons Sociales option Gestion, Paris.
- SCHUSTER M., (1987), Gain sharing : do it right the first time, *Sloan Management Review*, winter, pp. 17-25.
- ST ONGE S., (1994), L'efficacité des régimes de participation aux bénéfices, une question de foi, de volonté et de moyens, *Gestion 2000*, février, pp. 22-32.
- THEVENET M., (1992), Impliquer les hommes dans les entreprises, Ed Liaisons Sociales, Paris.
- VAUGHAN-WHITEHEAD D., (1992), Intéressement, participation, actionnariat : «impacts économiques dans l'entreprise», Ed Economica, Paris.