

Les effets des pratiques d'intéressement sur les performances des entreprises

Annaïg LE ROUX

Un rapide tour d'horizon des recherches menées sur l'intéressement met en lumière des propriétés théoriques fort intéressantes pour les entreprises : il permettrait d'accroître la stabilité de l'emploi, engendrerait de substantiels gains de productivité et modifierait les comportements au travail des salariés.

Ces travaux, réalisés pour la plupart par des économistes, laissent cependant bon nombre de questions en suspens : les diverses formes d'intéressement ont-elles des effets de nature différente ? Ces effets sont-ils soumis à des facteurs de contingence ?

L'intéressement en France a ceci de spécifique qu'il peut reposer sur des critères très différents; il peut s'agir d'un pur partage des profits mais également d'un partage des gains de productivité. La législation offre par ailleurs une grande liberté quant aux choix des caractéristiques de l'accord : le niveau d'organisation, le mode de répartition, la prise en compte de l'absentéisme, le couplage avec un PEE sont autant de paramètres susceptibles d'expliquer le succès ou l'échec de cette forme de rétribution.

Ce succès est bien souvent assimilé aux seuls effets que l'intéressement pourrait engendrer sur les comportements au travail. C'est pourquoi de nombreux ouvrages insistent notamment sur la nécessité de décentraliser les formules de calcul, de mener une politique de communication active et d'associer étroitement les salariés à l'élaboration de l'accord.

Or, l'impact sur les comportements n'est en réalité pas la seule attente des entreprises : dans un contexte de gestion rigoureuse des rémunérations engendrant un blocage et une désindexation des salaires, de nombreuses sociétés recherchent uniquement au travers de l'intéressement un complément de revenu flexible, de surcroît exonéré de charges. Il constitue par conséquent un moyen efficace de contrôler l'évolution de la masse salariale. Un accord prenant en compte comme seul critère les résultats globaux de l'entreprise répondra sans doute le mieux à cette aspiration. Par ailleurs, il n'est pas certain qu'il faille, dans ce cas, développer une politique de communication sophistiquée car le coût qui lui serait inhérent serait bien supérieur aux gains que l'organisation pourrait en tirer puisqu'elle n'attend pas de l'intéressement qu'il motive les salariés.

Le choix d'un dispositif doit donc être cohérent avec les objectifs que l'on entend poursuivre.

Notre travail vise alors à déterminer, à partir d'une étude statistique, les impacts des différentes pratiques d'intéressement sur quatre éléments constitutifs de la performance globale des entreprises : la productivité du travail, la rentabilité du capital, l'absentéisme et enfin l'emploi.

1. LES EFFETS SUR LA PRODUCTIVITE DU TRAVAIL

En cas de non partage des gains générés par une entreprise, les salariés essaient de se les approprier sous forme non monétaire, notamment en réduisant leurs efforts (Fitzroy et Kraft, 1987).

Le système de salaire fixe engendrerait par conséquent de bas niveaux de production, surtout lorsque les efforts des travailleurs sont difficiles ou coûteux à observer (Kruse, 1993).

Le salaire à la pièce constitue alors une alternative à ces réactions collusoires : lorsque la quantité et la qualité de la production d'un individu peuvent être aisément observées, il est possible de rémunérer les salariés selon leurs performances individuelles. Cette forme de rétribution présente cependant de nombreux inconvénients comme un mauvais usage des outils de production, ou encore un développement des rivalités conduisant notamment à des actions dites de "sabotages" (Stiglitz, 1975; Levine, 1989).

Si les tâches sont interdépendantes, les incitations de groupe, tel le partage du profit, sont plus appropriées. Lier la rémunération à la prospérité de l'entreprise est supposé encourager les salariés à fournir plus d'efforts au travail et à rechercher des moyens de réduire les coûts et d'améliorer la qualité de la production; d'où un accroissement de leur contribution à l'organisation à travers une plus grande motivation, implication organisationnelle et coopération (Bell et Hanson, 1987; Florkowski et Schuster, 1992; Bullock et Lawler, 1984; Collins, Hatcher et Ross, 1993)¹. Absentéisme et turnover seraient alors réduits (Vaughan-Whitehead, 1992; Wilson et Peel, 1991).

Cette forme de rémunération se heurte toutefois au problème du 1/N mis en évidence par les économistes de la Property Rights School : plus le nombre de salariés (N) d'une entreprise est grand, plus l'incitation individuelle devient faible. Si chaque salarié doit en effet partager les gains engendrés par son effort avec tous les autres salariés, la rétribution de cet effort peut alors être trop modeste pour être réellement incitative. Il aura, dans ce cas, intérêt "à tirer au flanc". Il pourra ainsi profiter des avantages de la baisse de ses efforts sans avoir à supporter une forte réduction de la part variable de sa rémunération, l'ensemble des salariés de l'entreprise se partageant les pertes de productivité (Samuelson, 1977).

Cet argument du "free-rider" encore appelé "passager clandestin" n'est plus viable si on considère que le partage du profit s'inscrit dans le contexte formel "du dilemme de prisonnier" où le bien-être de chaque membre pourrait être amélioré si chacun faisait plus d'efforts (Weitzman et Kruse, 1990). Au début du jeu, le risque du "passager clandestin" existe réellement mais il s'affaiblit au fur et à mesure que le jeu se répète. La théorie des jeux répétés a pour objet de montrer que les joueurs peuvent être amenés à coopérer même si chacun n'a qu'un seul objectif : satisfaire ses intérêts propres, c'est-à-dire maximiser ses gains personnels. A vrai dire, "coopérer" est un abus de langage comme le souligne B. Guerrien (1993) car au sens usuel du terme, il suppose une entente; or, plus que d'une réelle volonté de coopérer, il s'agit ici de stratégies bien souvent conflictuelles reposant par exemple sur des menaces. En matière d'intéressement, le terme "coopération" est sans doute également impropre : les resquilleurs subissent en réalité des pressions de leurs pairs à travers des sanctions non pécuniaires telles que la culpabilisation ou l'ostracisme social (Kandel et Lazear, 1992). La surveillance horizontale, plus efficace et moins onéreuse, vient alors se substituer au contrôle hiérarchique (Kruse, 1993).

L'introduction du partage du profit repose par ailleurs sur l'attente explicite d'une assimilation des intérêts de l'entreprise et des travailleurs et constitue ainsi un mode de résolution des conflits² pouvant exister entre l'organisation et les salariés.

J. Rojot (1992) émet cependant des doutes quant à une totale coopération dans les relations de travail: "elle (la coopération) a toujours une limite, il y a toujours un conflit, ne serait-ce que latent, entre ceux qui prennent des décisions et ceux qui les exécutent, il y a toujours un problème d'allocation des surplus en quantité limitée, il y a toujours le fait que des logiques différentes, économiques et

¹ notons cependant que les résultats des études menées en France sur l'impact de l'intéressement sur les comportements au travail sont peu concluants; voir par exemple P. Rousset (1994) et G. Bijeire (1996).

² mis notamment en évidence par la théorie de l'agence

sociales, s'opposent, il y a toujours le fait qu'aux extrémités opposées d'une hiérarchie les contraintes organisationnelles sont vues différemment".

L'intéressement peut même exacerber ces éventuels conflits : que les résultats baissent, que l'évolution du marché devienne défavorable, que les dirigeants prennent une décision d'investissement donnant des profits éventuels à long terme au détriment des profits immédiats, et le climat risque alors de se dégrader rapidement.

De nombreuses recherches empiriques ont tenté d'estimer les effets du partage du profit sur la productivité du travail. Les résultats de ces travaux, qu'il s'agisse de simples enquêtes portant sur les perceptions des acteurs sociaux ou d'études économétriques plus sophistiquées, sont dans l'ensemble convergents : il existerait bien une corrélation entre ces deux variables (Cahuc et Dormont, 1992; Cable et Wilson, 1989; Fitzroy et Kraft, 1992; Kruse, 1992).

La plupart de ces recherches présentent cependant des faiblesses méthodologiques, la principale étant liée à la difficulté statistique d'identifier le sens de la relation entre l'adoption d'un dispositif de partage et l'amélioration des performances des entreprises (Poole, 1988); à ce titre, Kruse (1993) met l'accent sur la possibilité d'une causalité inverse, une telle forme de rétribution étant introduite dans les entreprises à la suite d'une augmentation réelle ou escomptée des profits.

2. LES EFFETS DU PARTAGE DU PROFIT SUR L'EMPLOI

La plupart des sociétés industrielles, particulièrement les pays européens, sont caractérisées par un manque de réactivité des rémunérations face aux chocs économiques. Les approches contemporaines du marché du travail ont tenté d'expliquer cette rigidité salariale se traduisant par l'apparition et surtout la persistance du chômage :

2.1. La théorie des contrats implicites

Le turnover des salariés engendre des conséquences extrêmement coûteuses pour l'entreprise. Les employeurs seraient alors incités à limiter le risque de variation de revenu afin d'établir une relation de long terme avec les salariés. Ils concluraient ainsi un "contrat implicite" garantissant un niveau minimum de rémunération dans le but de réduire notamment les coûts d'information, de transaction et de turnover.

2.2. La théorie du salaire d'efficience

L'idée centrale de cette théorie repose sur l'existence d'une relation entre les salaires et les efforts des travailleurs. La productivité marginale d'un salarié varierait donc - à la hausse ou la baisse - selon l'évolution de sa rémunération. Dans le cas d'une chute de la demande, les employeurs seraient enclins à procéder à des licenciements plutôt qu'à réduire les salaires par peur d'une baisse inéluctable de la productivité du travail.

2.3. L'approche du marchandage entre firmes et syndicats

Le comportement des syndicats en matière de négociations salariales constituerait une troisième explication de la rigidité des rémunérations. D'après le modèle des comportements syndicaux à l'ancienneté, les représentants syndicaux (qui sont en outre des salariés "protégés") risquent peu de perdre leur emploi (Oswald et Turnbull 1985). Ils préféreront donc sacrifier des emplois plutôt que leur niveau de salaire.

Selon Weitzman, il est impératif de casser le cycle usuel d'ajustements des effectifs aux humeurs du marché. Ces ajustements doivent au contraire s'effectuer sur les rémunérations et les prix.

Seule une flexibilité instantanée du coût salarial, engendrée par l'introduction du partage du profit, pourrait conduire à des politiques d'emploi moins fluctuantes.

En favorisant une plus grande souplesse de la rémunération globale des salariés, le partage constituerait ainsi une réponse salutaire aux chocs exogènes et à la baisse de l'activité des entreprises. La réduction des coûts de la main d'œuvre, générée par la diminution de la part variable du salaire, libérerait ainsi les entreprises de la contrainte de licencier.

Les politiques de relance, bien souvent coûteuses, deviendraient donc sans objet puisque les déséquilibres temporaires seraient spontanément absorbés.

Outre la sauvegarde des emplois, le partage du profit en permettrait également la création: l'employeur fonderait sa décision d'embauche exclusivement sur la partie fixe du salaire et non sur la rémunération totale, la partie variable étant, par définition, une fonction des profits réalisés. "En effet, du point de vue de l'entreprise, le système de partage est équivalent à une taxe proportionnelle sur les profits. Ce système de taxation proportionnelle est neutre vis-à-vis des décisions d'embauche et la firme ne se préoccupe que de la valeur du salaire de base" (El Fertaji, 1994). Autrement dit, le plein emploi pourrait être atteint si le salaire de base était fixé à un niveau suffisamment bas.

Intuitivement séduisante, la thèse de Weitzman a pourtant fait naître chez de nombreux chercheurs des réactions allant de l'enthousiasme prudent au plus grand scepticisme.

Weitzman a fondé son argumentation sur le Japon qui connaissait à cette époque une stabilité de l'emploi enviée par la plupart des pays occidentaux.

Or, le Japon n'est sans doute pas une bonne illustration de l'économie de partage, d'autres éléments contribuant à la stabilité de l'emploi (Standing, 1988).

Postulant une attitude apathique des syndicats et travailleurs à l'égard de toute baisse du salaire nominal, Weitzman présente par ailleurs une vision simplificatrice du marché du travail; il occulte notamment certaines conséquences liées à l'introduction du partage du profit au plan micro-économique comme la concentration du risque pour les salariés ou encore le contrôle des embauches par les insiders (Artus 1988; Nordhaus 1986; Nuti 1987; Wadhvani 1988; Bensaid et Gary-Bobo 1991).

La théorie de la stabilité souligne qu'une économie de partage connaîtra une plus grande stabilité de l'emploi lors de chocs économiques négatifs et se relèvera plus facilement que ne le ferait une économie de salaire fixe. Certes, mais dans le cas d'une économie mixte (partage et non partage), cette conclusion restera vraie à la seule condition que les incitations au niveau micro-économique restent les mêmes. Il ne faut cependant pas négliger la possibilité que certains travailleurs, en période conjoncturelle défavorable, pourraient quitter l'entreprise afin de chercher un emploi dans des entreprises offrant un salaire fixe, leur but étant bien entendu de conserver une rémunération plus élevée dans le court-terme. Si les firmes veulent attirer et fidéliser les salariés, elles seront donc contraintes de conserver la rétribution globale au niveau du marché et par conséquent de licencier (John, 1991; Kruse, 1992).

Le partage peut également exacerber les conflits entre insiders et outsiders : le recrutement de travailleurs supplémentaires conduit à une réduction de la part du profit perçue par chaque salarié. La volonté de maintenir leur pouvoir d'achat amènera alors les salariés déjà en place à résister à toute embauche (Summers, 1986).

Face à des menaces de revendication salariale ou de baisse de l'effort, on peut supposer que les entreprises renonceront à accroître l'emploi.

Enfin, il existe un réel risque de voir naître des accords factices : ceux-ci consistent en une collusion entre l'entreprise et les salariés visant à maquiller un simple accord salarial traditionnel en contrat de partage afin de bénéficier uniquement des subventions (Jones et Svejnar, 1985). Cette négociation, interne à l'entreprise, ignorerait la situation des chômeurs, les insiders refusant tout dispositif qui amènerait l'entreprise à faire le choix de l'embauche plutôt que celui du salaire (Artus, 1988). Le montant de la rémunération globale serait alors fixé à l'avance et par conséquent indépendant des résultats.

Les résultats économétriques des différentes études menées sur l'emploi sont assez divergents. Ils donnent néanmoins à penser que les employeurs n'ignorent pas la part du profit à reverser dans leurs décisions d'embauche; ils considèrent la rémunération totale et non le salaire de base comme représentant le coût marginal du travail (Wadhvani et Wall, 1990).

Le partage pourrait cependant avoir des effets sur l'emploi, mais ceux-ci seraient indirects: c'est essentiellement parce qu'elle entraînerait des gains de productivité que cette forme de rétribution pourrait réduire le chômage (Cahuc et Dormont, 1992; Estrin et Wilson, 1986).

3. PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIES DE LA RECHERCHE

L'introduction d'un dispositif de partage doit théoriquement conduire à une situation optimale d'efforts et de coopération. Deux principales questions demeurent cependant : comment obtenir cette situation et surtout comment la maintenir ? Il serait en effet illusoire de croire que le simple fait de conclure un accord d'intéressement suffise d'emblée à accroître la productivité.

Plusieurs conditions doivent sans doute être réunies afin que cette forme de rémunération conserve ses propriétés théoriques

Selon Bullock et Lawler (1984), la réussite d'un dispositif d'intéressement est associée à trois catégories de facteurs : les facteurs de situation (taille de l'entreprise, niveau de décentralisation, technologie, présence de syndicats, ...) les facteurs de réalisation (objectifs assignés au dispositif, appel à des conseils extérieurs, ...) et enfin les facteurs structurels (formule de calcul, montant de la prime, critères de répartition, ...).

Florkowski (1987) ajoute deux autres déterminants du succès : d'une part, le degré de compréhension de l'accord par les salariés (qui va entraîner son acceptation ou au contraire son rejet) et d'autre part, les différentes perceptions du personnel et des syndicats à l'égard de l'équité salariale, du lien effort-récompense, de l'importance de l'accord et de l'influence qu'ils ont sur les prises de décisions.

En France, N. Commeiras (1994) a mis en évidence une incidence des modalités d'accompagnement de l'accord sur l'implication des salariés : la mise en place d'un Plan d'Epargne d'Entreprise, la formation du personnel au fonctionnement de l'entreprise et/ou aux techniques de l'intéressement et une information sur les buts recherchés par l'entreprise lors de l'adoption du dispositif permettraient d'accroître l'implication organisationnelle.

C. Estay (1995) a montré, quant à lui, que l'impact de l'intéressement sur la satisfaction au travail et l'implication est d'autant plus fort que la fréquence annuelle des versements de la prime est grande. De même, le degré d'informations fournies aux salariés aurait une influence sur ces attitudes.

Ces études se sont essentiellement intéressées aux effets des différentes pratiques d'intéressement sur les attitudes et comportements au travail.

En revanche, aucune étude, à notre connaissance, n'a tenté de mettre en évidence les formes d'intéressement susceptibles d'influencer les niveaux d'emploi ou de rentabilité des entreprises.

Or, nous pouvons imaginer que les accords qui seraient, par exemple, favorables à l'accroissement de la productivité pourraient être neutres voire néfastes à l'emploi et inversement.

L'objet de notre étude statistique consiste alors à estimer les incidences des différents dispositifs d'intéressement sur 4 mesures de performance organisationnelle : la productivité du travail, la rentabilité du capital, l'absentéisme et enfin l'emploi. Nous supposons que les caractéristiques de l'accord conclu au sein de l'entreprise ainsi que les modalités de son suivi pourraient affecter différemment ces variables.

Un échantillon de plus de 1000 entreprises ayant signé un accord a été constitué par la DARES. Certaines directions ont reçu un questionnaire par voie postale; d'autres ont répondu aux questions directement lors d'un entretien sur le lieu de travail. Nous avons obtenu au total 83 réponses exploitables, complétées par des informations financières recueillies sur la base de données DIANE. La période d'observation est de trois ans (de 1993 à 1995)³. La liste des variables utilisées est présentée en annexe 1.

4. RESULTATS

4.1. L'incidence des dispositifs d'intéressement sur la productivité du travail

La productivité, mesurée en terme de valeur ajoutée, est habituellement expliquée à l'aide d'une fonction du type Cobb-Douglas, incluant le capital et le travail. Sont également intégrées dans notre équation des données du bilan social (salaire de base moyen, dépenses en formation), des variables relatives aux pratiques d'intéressement et deux variables (A95 et A94) reflétant la conjoncture des années 1994 et 1995. Nous avons de même incorporé la présence d'un dispositif de participation aux résultats et d'un plan d'épargne d'entreprise (PEE) comprenant un fond commun de placement composé uniquement en titres de l'entreprise. Nous avons également introduit des variables dummies sectorielles destinées à prendre en considération les différentiels de productivité existant entre les secteurs.

Nous avons enfin tenu compte de l'évolution du taux d'inflation sur cette période en convertissant les données chiffrées en francs constants. Les résultats sont présentés dans le tableau 1.

Il indique clairement que les écarts de productivité sont d'abord expliqués par les effectifs (EFF) et le stock de capital (K).

De même, le salaire moyen (SALA) joue un rôle positif et significatif confirmant par là même les théories du salaire d'efficience.

Les efforts des entreprises consacrés à la formation (DEPENFOR) sont également récompensés : cet investissement en capital humain se traduit par un accroissement de la productivité du travail. Cette variable n'est toutefois significative qu'au seuil de 10%.

Comme nous le supposons, les caractéristiques des divers dispositifs d'intéressement ne sont pas neutres à l'égard des niveaux de productivité.

Tout d'abord, le coefficient de la variable OBJEXO est négatif et significatif dans notre équation. En effet, la tentation est grande d'adopter l'intéressement afin de bénéficier des

³ bien entendu, pour les entreprises ayant conclu un accord en 1994 et en 1995, les données sont respectivement observées sur deux ans et un an.

exonérations de charges sociales. Dans ce cas, les directions n'ont pas une idée très précise du rôle que cette forme de rétribution peut jouer sur les comportements au travail; elles n'adaptent donc pas le dispositif aux spécificités de l'entreprise. En outre, cet objectif peut traduire la volonté d'alléger la masse salariale en substituant une partie de la rémunération par une prime d'intéressement. Cette pratique risque alors de faire naître un certain mécontentement chez les salariés.

Tableau 1
Equation de productivité

variable dépendante	Log (VA)	
	coefficient	t de student
LOG (K)	0,102	2,19**
LOG (EFF)	0,782	11,90***
SALA	0,553	2,49**
DEPENFOR	0,112	1,81*
MONTINT	-0,012	-1,25
CRITMIXT	-0,023	-1,11
CRITOBJ	0,084	0,45
OBJEXO	-0,296	-2,67***
OBJMOTI	0,136	0,96
DATE86	-0,237	-1,49
DATE92	-0,277	-1,49
INFO	0,369	3,20***
REPARTHER	-0,321	-2,72***
FREQUE	-0,031	-0,75
SIGNSYND	0,366	1,94*
PRESPART	-0,014	-0,123
PEE	0,274	1,99**
OUV	-0,172	-0,74
A94		non sign.
A95		non sign.
dummies sectorielles		OUI
R2		0,96

* variable significative à 90%; ** variable significative à 95%; ***variable significative à 99%

A l'inverse, la fréquence des informations relatives à l'intéressement (INFO) influence positivement la productivité. Une communication redondante est certes coûteuse en temps et financièrement mais elle permet notamment aux salariés de vérifier régulièrement le niveau d'atteinte des résultats et de mesurer l'influence de leurs efforts sur les performances obtenues. Il est fort possible également que le niveau des informations relatives à l'intéressement reflète la politique générale de communication dans l'entreprise.

Le choix de clés de répartition du montant de l'intéressement ne semble pas anodin non plus. A l'instar de la Cegos, nous aboutissons à un résultat "qui paraîtra certainement surprenant à plus d'un : l'intéressement est jugé par les entreprises d'autant plus efficace que sa répartition est moins hiérarchisée". L'un des enjeux de l'intéressement aux yeux de la plupart des salariés est la réduction des écarts de rémunération. Répartir au prorata du salaire, c'est donc risquer d'engendrer un sentiment d'injustice et par conséquent un rejet de l'accord. C'est ce qui apparaît clairement dans notre équation;

la répartition entièrement hiérarchisée selon les salaires (REPARTHER) influence négativement la productivité.

La présence d'un PEE comprenant un FCP composé uniquement en titres de l'entreprise est également fortement significative; autrement dit, la possibilité offerte aux salariés de devenir actionnaires de leur entreprise contribuerait à l'amélioration de la productivité du travail. En revanche, le montant de la prime d'intéressement (MONTINT) ne semble pas avoir d'effets spécifiques. Ce résultat va dans le sens de l'idée développée par Brickley et Hervert (1991) : l'impact psychologique du partage est indépendant de l'importance de la récompense. La seule présence d'un lien entre la performance et la rémunération suffit à développer chez les salariés la perception qu'ils ont un intérêt personnel au succès de l'entreprise.

De même, le choix de la formule de calcul, qu'elle repose sur des résultats financiers (CRITFINAN), sur des objectifs techniques (CRITOBJ) ou sur des critères mixtes (CRITMIXT), ne semble pas influencer sur la productivité.

Pourtant, un accord assis sur des indicateurs techniques est supposé avoir un rôle mobilisateur dans la mesure où il permet aux salariés de mieux traduire l'incidence de leurs efforts sur la récompense qu'ils perçoivent. Toutefois, ce type de contrat implique une décentralisation de la formule de calcul qui peut faire naître des disparités entre les équipes de travail. Les objectifs fixés peuvent en effet être plus ou moins ambitieux, leur mesure plus ou moins rigoureuse selon les services. Des différences de sommes perçues ne reflètent donc pas toujours des différences d'efforts, d'où des rivalités, de la jalousie, un sentiment d'injustice et de nombreux mouvements d'humeur pouvant être néfastes à la productivité.

Les systèmes hybrides composés d'un critère financier commun à toute l'entreprise et d'un ou de plusieurs critères spécifiques à chaque unité de travail ne sont pas non plus dénués d'effets pervers : la mise en oeuvre de ce dispositif suppose en effet une multiplication de modes de calcul, d'indicateurs, d'enjeux, de niveaux d'organisation qui rend l'accord global incompréhensible aux yeux des salariés.

La fréquence des versements de la prime (FREQUE) est également neutre. Or, les directions comme les représentants du personnel déplorent bien souvent que le délai « efforts-récompense » soit trop long, notamment lorsqu'il s'agit d'une formule basée sur des résultats financiers. Il est vrai que le versement d'une prime six mois après la clôture des comptes n'est pas en rapport avec le travail quotidien des salariés. C'est pourquoi certains employeurs trouvent opportun de distribuer l'intéressement plusieurs fois par an. Mais dans ce cas se pose le problème de la dilution du montant versé annuellement; la prime devient par conséquent moins incitative.

Une étude préalable reposant sur des entretiens a cependant montré que ce débat sur la périodicité des versements anime surtout les directions et les représentants du personnel; tous les salariés interrogés sont quant à eux pleinement satisfaits de la fréquence pratiquée dans leur entreprise, qu'il s'agisse d'un ou de plusieurs versements par an.

Un accord signé par un syndicat au moins (SIGNSYND) semble être plus efficace en terme de productivité. Pourtant, les syndicats sont incontestablement réfractaires à la participation financière du personnel, et ce, quelque soit le pays considéré. En favorisant une coopération plus étroite entre direction et salariés, elle modifie en effet la nature des relations professionnelles au sein de l'entreprise (Smith, 1988; Mitchell, 1987).

Il faut cependant noter que leur hostilité s'exerce surtout à l'égard de l'actionariat des salariés. Indépendant des procédures de fixation des salaires, il peut, à terme, aboutir à exclure les représentants syndicaux des négociations salariales (Estrin, Grout et Wadhvani, 1987). Le partage du

profit, à l'inverse, ne constitue pas une perte de leur pouvoir de négociation. "La négociation portant à la fois sur le salaire de base et sur une part de rémunération liée aux résultats rajoute en effet une variable de discussion qui accroît le pouvoir de négociation des syndicats" (Cahuc et Dormont, 1992). L'intéressement peut donc renforcer leur présence institutionnelle en leur offrant un nouveau rôle à jouer : participer à l'élaboration puis à la mise en oeuvre de l'accord (Mitchell, 1987, Voos, 1987). S'assurer que les bénéfices ne sont pas falsifiés, participer au choix de la formule de calcul, des critères de répartition, telles peuvent être les nouvelles missions des représentants syndicaux. Les impliquer largement dans la conception et l'instauration du dispositif favorisera à n'en pas douter leur soutien.

Enfin, le versement d'une prime de participation (PRESPART) est la seule incitation de groupe qui soit neutre dans notre équation.

4.2. L'incidence des dispositifs d'intéressement sur la rentabilité du capital

Notre objectif est ici d'estimer l'impact des pratiques d'intéressement sur la rentabilité des entreprises. Nous avons choisi de mesurer cette rentabilité à partir du résultat d'exploitation, des frais financiers et du stock de capital.

$$\text{ROC} = \frac{\text{résultat d'exploitation} + \text{frais financiers}}{\text{capitaux propres} + \text{dettes}}$$

La sélection de cette mesure nous permet d'effectuer des comparaisons avec les résultats obtenus par Vaughan-Whitehead (1992) et Fitzroy et Kraft (1986).

Nous avons conservé dans notre équation les variables explicatives de la productivité et intégré l'intensité capitalistique, celle-ci jouant habituellement un rôle sur les profits. Les résultats sont présentés au sein du tableau 2.

L'impact négatif des salaires (SALA) sur la rentabilité peut paraître surprenant au premier abord : dans l'étude de Fitzroy et Kraft, on pouvait noter une absence évidente de relation entre ces deux variables. En revanche, dans celle de Vaughan-Whitehead, ce lien était positif quoique « tout juste significatif ». Or, ces deux études ont été réalisées dans une période conjoncturelle plus favorable, c'est-à-dire au milieu des années 80. Le signe négatif apparaissant dans notre équation peut alors s'expliquer par le fait que les salaires sont plus rigides à la baisse que ne le sont les profits (Kruse, 1992).

La formation (DEPENFOR), qui, nous l'avons vu, était déjà significative dans notre équation de la productivité, influence également la rentabilité. Elle permet sans doute d'améliorer la flexibilité et l'adaptabilité de la main d'oeuvre.

Le montant distribué au titre de l'intéressement (MONTINT) joue ici un rôle hautement significatif sur la rentabilité; il contribue donc à relever les niveaux de profits. Ce résultat contredit les principales critiques formulées par la « Property Rights School » : l'intéressement ne constitue pas un transfert de richesse entraînant des conséquences négatives pour les actionnaires; il semble au contraire accroître leurs revenus.

Tableau 2

Equation de la rentabilité du capital

n=147

variable dépendante	ROC	
variables explicatives	coefficient	t de student
LOG (EFF)	-0,27	-1,90
CAPIN	1,17E-06	0,23
SALA	-0,15	-2,43**
DEPENFOR	0,04	2,31**
MONTINT	0,01	3,15***
CRITFIN	-0,10	-2,525**
OBJEXO	-0,01	-0,29
ACC86	-0,05	-1,14
ACC92	-0,04	-0,72
INFO	0,18	5,63***
REPARTHIER	-0,11	-3,12***
PRESPART	0,02	0,53
PEE	0,01	0,36
SYND	-0,06	1,429
A94		non sign.
A95		non sign.
dummies sectorielles		OUI
R2		0,41

* variable significative à 90%; ** variable significative à 95%; ***variable significative à 99%

Le choix d'une formule de calcul reposant exclusivement sur des critères financiers (CRITFINAN) n'est pas judicieux au regard de la rentabilité (coefficient négatif et significatif). Une des principales raisons réside peut-être dans le fait que 17% des entreprises ayant adopté ce type de formule ont versé au moins une fois entre 1993 et 1995 une prime « artificielle » visant à compenser la baisse de la prime d'intéressement. Cette prime, indépendante des profits, correspond alors à un surcoût pour l'entreprise.

La répartition hiérarchisée (REPARTHIER) joue ici un rôle négatif. Ce résultat confirme celui déjà obtenu dans notre équation de la productivité.

Enfin, les autres formes de participation financière (PRESPART et PEE) ainsi que la présence syndicale n'ont pas d'effets particuliers.

4.3. L'incidence des dispositifs d'intéressement sur l'absentéisme

Dans une équation où le nombre de journées d'absence par salarié est cette fois-ci choisi comme variable dépendante, nous intégrons la présence dans l'accord d'intéressement d'une clause d'absentéisme et l'existence de pratiques de gestion des ressources humaines (entretiens d'appréciation annuels et enquêtes de climat formalisées).

Notons que le nombre d'observations est ici réduit, la moitié des entreprises n'ayant pas souhaité répondre à la question relative à l'absentéisme de leur personnel.

Le tableau 3 montre clairement que toutes les formes de rétribution, qu'elles soient individuelles ou collectives, ont des coefficients négatifs et fortement significatifs; ainsi, le salaire de base (SALA), la

prime d'intéressement (MONTINT), une politique de versement de primes compensatrices (PRIMCOMP) et l'existence d'un PEE et d'un dispositif de participation aux résultats (PRESPART) contribuent à réduire l'absentéisme.

Ces résultats confirment amplement les théories du salaire d'efficience et des contrats implicites; des rémunérations élevées encouragent les salariés à moins s'absenter. La formation semble également posséder cette vertu.

Tableau 3

Equation de l'absentéisme

n=90		
variable dépendante	absentéisme par salarié	
variables explicatives	coefficient	t de student
LOG (EFF)	2,85	9,36***
SALA	-3,94	-2,32**
DEPENFOR	-1,15	-2,75***
MONTINT	-0,16	-2,23**
CRITOBJ	-4,39	-3,38***
ACC92	3,24	3,83***
REPARTUNI	-1,93	-2,36**
CLAUSABS	-6,79	-8,44***
PRIMCOMP	-5,87	-5,856***
PRESPART	-4,10	-5,19***
PEE	-4,75	-4,61***
POURCAP	0,29	1,47
PRATGRH	0,49	0,031
dummies sectorielles		OUI
R2		0,88

* variable significative à 90%; ** variable significative à 95%; ***variable significative à 99%

Concernant les caractéristiques de l'accord d'intéressement, il apparaît clairement qu'une formule de calcul basée sur des critères techniques décentralisés joue un rôle très important. Ce type de formule donne aux salariés le sentiment de pouvoir influencer directement sur la réalisation des objectifs; plus impliqué dans les responsabilités et les résultats obtenus, le personnel sera incité à être plus présent dans l'entreprise.

La répartition uniforme est une nouvelle fois significative dans notre équation et permet de lutter contre l'absentéisme.

En revanche, un accord signé récemment (après 1992) est défavorable; il faut sans doute du temps pour que l'intéressement développe chez les salariés un réel sentiment de loyauté à l'égard de leur entreprise.

Certaines directions d'entreprise intègrent dans l'accord d'intéressement une clause prévoyant un abattement de la prime en cas d'absence. Ce type de clause est cependant loin de faire l'unanimité : qualifiée par certains de mesure anti-familiale pénalisant essentiellement les femmes, la prise en considération de l'absentéisme fait parfois achopper les négociations. L'argument présenté par les partisans de l'abattement de la prime repose sur le fait que l'intéressement n'est pas un salaire mais la contrepartie d'efforts fournis collectivement qui ne peuvent être le fait que de personnes présentes. Il est par conséquent plus juste, selon eux, de ne récompenser que ceux qui ont contribué à

l'accroissement des résultats ou de la productivité. Le coefficient négatif et fortement significatif de la variable (CLAUSABS) semble leur donner raison. S'il n'est pas certain que cette mesure seule puisse dissuader les salariés de ne pas venir travailler, elle constitue en revanche un élément important de la politique de lutte contre l'absentéisme.

4.4. L'incidence des dispositifs d'intéressement sur l'emploi

Nous avons intégré dans notre équation de la demande de travail des variables qui expliquent habituellement les variations des niveaux d'emploi, à savoir les ventes, le salaire moyen, les dépenses en matières premières et l'intensité capitalistique.

Nous avons également tenu compte des éventuels effets des dépenses en formation, des différents dispositifs d'intéressement, de l'existence d'un PEE et d'un accord de participation et enfin de la présence de syndicats.

Les résultats sont présentés au sein du tableau 4.

Tableau 4
Equation de l'emploi

n = 150		
variable dépendante	Log (EFF)	
variables explicatives	coefficient	t de student
LOG (VENTES)	0,753	11,20***
LOG (ACHAMAT)	-0,083	-2,70***
CAPIN	-0,187	-2,52**
SALA	-0,509	-1,76*
DEPENFOR	0,240	3,75***
MONTINT	-0,022	-1,72*
CRITFINA	-0,187	-1,04
OBJEXO	0,235	1,71*
DATE86	-0,331	-1,76*
DATE92	-0,463	-2,19**
RATIF	-0,202	-0,97
PRIMPART	0,018	1,22
PEE	0,300	1,87*
SYND	0,116	0,52
A94		non sign.
A95		non sign.
dummies sectorielles		OUI
R2		0,94

* variable significative à 90%; ** variable significative à 95%; *** variable significative à 99%

La demande de travail semble être plus faible dans les entreprises intensives en capital (CAPIN), confirmant ainsi la théorie de substitution des facteurs (Vaughan-Whitehead, 1992).

Les ventes (VENTES), à l'inverse, influencent positivement le niveau d'emploi alors que les dépenses en matières premières (ACHAMAT) ont un impact négatif.

La demande de main d'œuvre semble également liée aux dépenses en formation (DEPENFOR).

Le lien théorique négatif entre le niveau de rémunération et l'emploi est vérifié au plan empirique; la variable SALA n'est cependant significative qu'au seuil de 10%.

De même, le coefficient de la prime d'intéressement est négatif. Ce résultat contredit l'hypothèse fondamentale du modèle de Weitzman mais est en cohérence avec les conclusions de Vaughan-Whitehead (1992) et de Cahuc et Dormont (1992) : l'intéressement agit en France comme un surcoût; il est donc considéré par les entreprises comme faisant partie intégrante du coût marginal du travail. L'esprit de la loi, à savoir le caractère de non-substitution de l'intéressement, est donc respecté.

L'impact négatif de la variable ACC92 et dans une moindre mesure de la variable ACC86 tend à montrer que ce surcoût est d'autant plus important que la mise en place du dispositif d'intéressement est récente; il semble en revanche en partie absorbé lorsque la date de signature du contrat est ancienne, soit avant 1986.

Lorsque l'objectif que poursuit l'entreprise au travers de l'intéressement est l'allégement des charges sociales (OBJEXO), les effets sur l'emploi sont positifs. Rappelons que cet objectif avait à l'inverse une incidence négative sur la productivité.

Une formule de calcul reposant sur des critères financiers reflète en principe fidèlement la santé financière de l'entreprise et doit ainsi permettre d'introduire ou de renforcer la flexibilisation de la masse salariale. Ce mode de calcul est cependant neutre dans notre équation. Si ce résultat heurte a priori l'intuition, il peut notamment s'expliquer par le fait que 17% des entreprises versent une prime « compensatrice » en cas de mauvais résultats financiers. Cette pratique annihile donc d'emblée les éventuels effets sur la flexibilité salariale et donc sur l'emploi.

L'existence d'un FCP composé uniquement en titres de l'entreprise est favorable à l'emploi; à l'inverse le montant de la prime de participation ne joue aucun rôle significatif. Enfin, la présence syndicale (SYND) ne semble pas affecter la demande de travail.

CONCLUSION

Les résultats de notre étude montrent que le choix du dispositif d'intéressement doit entrer en résonance avec les attentes des entreprises. Celles-ci doivent donc formuler des choix clairs quant aux objectifs qu'elles entendent poursuivre au travers de l'intéressement.

Certaines caractéristiques des accords peuvent en effet aider à l'accroissement de la productivité ou des profits et être simultanément défavorables à l'emploi. Le montant de la prime d'intéressement en est une bonne illustration.

Il semble par ailleurs que lorsque l'entreprise veut faire de cette forme de rétribution un outil de mobilisation du personnel, elle doit mener une politique active de communication. A l'inverse, une hiérarchisation de la prime selon les salaires est à proscrire. Cette clé de répartition est défavorable à la productivité et à la rentabilité. En outre, elle tend à favoriser l'absentéisme,

Notons enfin que la participation des salariés aux résultats de l'entreprise est la seule incitation de groupe qui soit neutre à la fois au regard de la productivité du travail, de la rentabilité et de l'emploi.

L'ensemble de ces résultats doit cependant être interprété avec prudence compte tenu de la petite taille de l'échantillon. D'autre part, le type du recueil des données (questionnaire adressé aux entreprises) nous a contraints à limiter le nombre de questions. Aussi ne pouvons-nous écarter

l'éventualité que certaines variables susceptibles d'être significatives dans les équations n'aient pas été intégrées.

Bibliographie

- ALCHIAN A.A., « The effect of wage bargaining in the stock market value of the firm », *American Economic Review*, 1989, vol. 79, pp 774-809.
- ALCHIAN A.A., DEMSETZ H., « Production, Information Costs and Economic Organization », *American Economic Review*, 1972, n°5, pp 777-795.
- ARTUS P., « Le partage du profit : fondements microéconomiques et effets macroéconomiques », *Annales d'Economie et de Statistiques*, 1988.
- BELL W. et HANSON C.G., *Profit-Sharing and Profitability, How Profit-Sharing Promotes Business Success*, Kogan Page, Londres 1987, 124 pages.
- BENSAÏD B. et GARY-BOBO R.J., « Negotiation of Profit Sharing Contracts in Industry », *European Economic Review*, 1991, vol 35, pp 1069-1085.
- BIJEIRE G., *Intéressement et attachement professionnel, contribution à l'analyse de l'intéressement des salariés perçu comme développement de l'attachement professionnel*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse 1, avril 1996.
- BRICKLEY J.A et HEVERT K.T., « Direct employee Stock Ownership : an empirical investigation », *Financial Management*, 20, pp 79-84, 1991.
- BULLOCK R.J. et LAWLER E.E., « Gainsharing: a Few Questions, and Fewer Answers, *Human Resource Management* », 1984, vol 23, n°1, pp 23-40.
- CABLE J.R. et FITZROY F.R., « Productive Efficiency, Incentives and Employee Participation: Some Preliminary Results for West Germany », *Kyklos*, vol 33, 1980, pp 100-121.
- CABLE J.R. et WILSON N., « Profit Sharing and productivity : an analysis of UK Engineering Firms », *Economic Journal* 99, 1989, pp 366-375.
- CAHUC P. et DORMONT B., « Les effets d'incitation de l'intéressement: la productivité plutôt que l'emploi », *Economie et Statistique*, n° 257, septembre 1992, pp 45-56.
- CEGOS Institut de l'Entreprise, *Les pratiques de la participation financière des salariés*, Paris, 1987, 181 pages.
- COMMEIRAS N., *L'intéressement, facteur d'implication organisationnelle : une étude empirique*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, novembre 1994, IAE, Université de Montpellier II.
- DORE R., BONINE-CABALE J. et TAPIOLA K., *Japan at work: markets, management and flexibility*, 1989, Paris, OCDE.
- EL FERTAJI M., *Fondements et implications macroéconomiques du partage des profits*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université de Paris 1, 1994.
- ESTAY C., *La participation financière des salariés dans l'entreprise : approche qualitative et quantitative*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, 1995, Université de Bordeaux I.
- ESTRIN S., GROUT P. et WADHWANI S., « Profit Sharing and Employee Share Ownership », *Economic Policy*, avril 1987, pp 13-62.
- ESTRIN S. et WILSON N., « The Microeconomic Effects of Profit Sharing: the British Experience », *Centre for Labor Economics*, London School of Economics, Discussion Paper n°247, 1986.
- FAKHFAKH F., *Partage du profit et productivité des entreprises: une étude économétrique sur de grandes entreprises françaises*, Thèse en Sciences Economiques, Université de Panthéon-Sorbonne Paris 2, 1994.
- FITZROY F.R. et KRAFT K., « Profitability and Profit-Sharing », *Journal of Industrial Economics*, 1986, pp 113-130.
- FITZROY F.R. et KRAFT K., « Cooperation, Productivity and Profit-Sharing », *Quarterly Journal of Economics*, 1987, pp 23-35.

- FITZROY F.R. et KRAFT K., « Forms of Profit Sharing and Firms Performance », *Kyklos*, 45, 2, 1992, pp 209-225.
- FITZROY F.R. et MUELLER D., « Conflict and cooperation in contractual organization », *Quarterly Review of Economics and Business*, 1984, n°4, pp 23-49.
- FITZROY F.R. et VAUGHAN-WHITEHEAD D., « Entreprise et emploi dans une économie de partage », *Revue Française d'Economie*, 1988, vol 3, n°1, pp 21-50.
- FLORKOWSKI, G.W., « The Organisational Impact of Profit Sharing », *Academy of Management Review*, 1987, vol 12, n°4, pp 622-636.
- FLORKOWSKI G.W et SCHUSTER M.H., « Support for Profit-Sharing and Organizational Commitment: a Path Analysis », *Human Relations*, 1992, vol 45, n°5, pp 507-522.
- GUERRIEN B., *La théorie des jeux*, Economica, 1993.
- JOHN A., « Employment Fluctuations in a Share Economy », *Oxford Economic Papers*, 1991, 43, 1, pp 75-84.
- JONES D.C et SVEJNAR J., « Participation, Profit Sharing, Worker Ownership and Efficiency in Italian Producer Cooperatives », *Economica*, novembre 1985, vol 52, n°208, pp 449-465.
- KANDEL E. et LAZEAR E.P., « Peer Pressure and Partnerships », *Journal of Political Economy*, 1992, 100, pp 801-817.
- KRAFT K., « The incentive effects of dismissals, efficiency wages, piece-rates and Profit Sharing », *Review of Economics and Statistics*, 1991, vol 73, pp 451-459.
- KRUSE D.L., *Profit Sharing: does it make a difference ?* W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, Michigan, 1993.
- KRUSE D.L., « Profit-Sharing and Productivity: Microeconomic Evidence from the United States », *The Economic Journal*, 1992, n°102, pp 24-37.
- LEVINE D., « Efficiency Wages in Weitzman's share Economy », *Industrial Relations*, 1989, vol 28, n°3, pp 321-334.
- NORDHAUS W., « Introduction to the Share Economy », *Journal of Comparative Economics*, décembre 1986, pp 416-420.
- NUTI D.M., « Profit-Sharing and Employment: Claims and Overclaims », *Industrial Relations*, Hiver 1987, vol 26, n°1, pp 18-29.
- OSWALD A.J. et TURNBULL P.J., « Pay and employment determination in Britain : what are labour contracts really like ? », *Oxford Review of Economic Policy*, vol.1, pp 80-97, 1985.
- POOLE M., « Factors Affecting the Developpment of Employee Financial Participation in Contemporary Britain: Evidence from a National Survey », *British Journal of Industrial Relations*, Mars 1988, pp 21-36.
- ROJOT J., « Ce que participation veut dire », *Revue Française de Gestion*, 1992.
- ROUSSEL P., *Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse 1, 1994.
- SAMUELSON P.A., « Thoughts on Profit-Sharing », *Zeitschrift für die Gesamte Staatswissenschaft*, 1977, pp 9-18.
- STANDING G., « Lier le salaire aux résultats de l'entreprise, une arme décisive contre le chômage » ? *Revue Internationale du Travail*, 1988, vol 127, n°1, pp 1-22.
- STIGLITZ J.E., « Incentives, Risk and Information: note towards a theory of hierarchy », *Bell Journal of Economics*, février 1975, n°6, pp 552-579.
- SUMMERS L., « On the Share Economy », *Challenge*, novembre 1986, pp 47-50.
- VAUGHAN-WHITEHEAD D., *Intéressement, participation, actionnariat, impacts économiques dans l'entreprise*, Economica, Paris, 1992, 334 pages.
- VOOS B., « Managerial Perceptions of the Economic Impact of Labor Relations Programs », *Industrial and Labor Relations Review* 40, pp 195-208.
- WADHWANI S., « Profit Sharing as a cure for unemployment: some doubts », *International Journal of Industrial Organization*, 1988, vol 6, pp 59-68.
- WADHWANI S. et WALL M., « The Effects of Profit-Sharing on Employment, Wages, Stock Returns and Productivity: Evidence from UK Micro Data », *The Economic Journal*, mars 1990, pp 1-17.

- WEITZMAN M.L., « Macroeconomics of Profit-Sharing », *The American Economic Review*, décembre 1985, pp 937-953.
- WEITZMAN M.L. et KRUSE D., « Profit Sharing and Productivity », in « Paying for Productivity: a look at evidence », edited by A.S. Blinder, 1990.
- WILLIAMSON O.E., « The organization of work: a comparative institutional assesment », *Journal of Economic Behavior and Organization*, mars 1980, pp 5-38.
- WILSON N. et PEEL M.J., « The impact on absenteeism and quits of profit sharing and other forms of employee participation », *Industrial and Labor Relations Review*, 1991, vol. 44, avril 1991, pp 454-468.

ANNEXE

Définitions des variables

Abréviations	Définitions
K	stock de capital
EFF	nombre total de salariés
OUV	proportion d'ouvriers par rapport à nombre total de salariés
SALA	saiaire annuel de base moyen d'un salarié
DEPENFOR	dépenses en formation (en % de la masse salariale)
VENTES	ventes annuelles (chiffre d'affaires)
ACHAMAT	achats annuels de matières
CAPIN	intensité en capital
MONTINI	montant de la prime d'intéressement (en % de la masse salariale)
CRITMIXT	formule de calcul de l'intéressement reposant sur des critères mixtes
CRITOBJ	formule de calcul reposant sur des objectifs techniques
CRITFINA	formule de calcul reposant sur des critères financiers
OBJEXO	conclusion d'un accord d'intéressement afin de bénéficier d'exonérations de charges sociales
OBJMOTI	conclusion d'un accord d'intéressement afin d'accroître la motivation du personnel
DATEAVT	conclusion du premier accord d'intéressement avant 1986
DATE86	conclusion du premier accord d'intéressement entre 1986 et 1991
DATE92	conclusion du premier accord d'intéressement à partir de 1992
INFO	fréquence des informations relatives au suivi de l'intéressement
REPARTHE	répartition du montant de l'intéressement hiérarchisée selon les salaires
REPARTUNI	répartition du montant de l'intéressement uniforme
REPARTMOITI	répartition du montant de l'intéressement en partie hiérarchisée, en partie uniforme
FREQUE	fréquence des versements annuels de l'intéressement
SIGNSYND	accord signé par au moins un syndicat
PRESPART	présence d'un accord de participation aux résultats
PEE	présence d'un PEE comprenant un FCP composé exclusivement de titres de l'entreprise
SYND	présence de syndicats dans l'entreprise