

PRATIQUES DE MOBILISATION DES SALAIRES ET PERFORMANCE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE : QUELS LIENS ?

Loris GUERY

Nancy Université (Université Nancy 2), CEREFIGE

IUT Hubert Curien
7 rue des Fusillés de la Résistance – BP 392
88010 Epinal Cedex
loris.guery@univ-nancy2.fr
Tél. 03 54 50 48 40
Fax. 03 54 50 48 41

Résumé :

Les pratiques de mobilisation des salariés sont développées par les dirigeants dans le but que les salariés déploient volontairement des comportements qui aillent dans le sens des objectifs de l'entreprise. Ces pratiques peuvent être de nature financière (primes de performance par exemple) ou non financière (communication descendante, propositions des salariés, représentation des salariés). Cette recherche s'intéresse à l'influence de ces pratiques de mobilisation, aussi bien financières que non financières, sur la performance financière des entreprises. Elle est fondée sur l'exploitation des données de l'enquête REPONSE (Relations professionnelles et négociations d'entreprise) de la DARES (Direction de l'Animation, de la Recherche, des Etudes et des Statistiques du ministère du Travail), relative à près de 3000 établissements français, par le biais de modèles économétriques de type Logit. Elle s'inscrit en ce sens comme un parallèle à plusieurs recherches britanniques basées sur WERS (Workplace Employment Relations Survey), équivalent britannique de REPONSE.

Les résultats, centrés sur les pratiques financières de mobilisation des salariés, mettent en évidence l'effet positif des primes de performance collectives sur la performance des entreprises, ainsi que celui des augmentations individuelles de salaire mais uniquement pour celles qui concernent la catégorie des cadres. Aucun lien n'a par contre été observé entre les pratiques de rémunération incitatives individuelles accordées aux salariés non cadres et la performance de l'entreprise. Les résultats laissent également suggérer l'utilisation par les entreprises peu performantes de primes individuelles de performance afin d'optimiser la gestion des rémunérations en privilégiant un mode de rémunération variable et réversible.

Mots clés : Mobilisation, performance, rémunération, REPONSE

Introduction

L'apport des ressources humaines à la performance de l'entreprise a depuis longtemps déjà été mis en évidence par la théorie du capital humain (notamment Schultz 1961 ; Becker 1964). Plus récemment, constatant que les leviers classiques de la compétitivité des entreprises (coût, technologie, fabrication, distribution, caractéristiques des produits) peuvent être copiés plus ou moins rapidement par les concurrents, Ulrich (1996) souligne l'importance de l'organisation interne de l'entreprise et de ses ressources humaines dans sa performance. L'investissement qu'effectue l'entreprise dans son capital humain, permettant de créer un avantage concurrentiel difficilement imitable par les concurrents, participerait alors au processus de création de valeur (Charreaux, Desbrières, 1998).

Si l'on accepte cette hypothèse selon laquelle les salariés sont une ressource qui est déterminante pour la performance des entreprises, alors celles-ci se doivent de promouvoir les pratiques de mobilisation, c'est-à-dire les pratiques dont l'objectif est d'obtenir de la part des salariés des comportements volontairement orientés vers les objectifs fixés par les dirigeants. La question de recherche explorée ici est par conséquent celle de l'influence des pratiques de mobilisation sur la performance des entreprises, que ces pratiques soient de nature financière ou non financière. La méthodologie employée est quantitative, basée sur l'exploitation des données de l'enquête REPONSE 2004-2005. Cette enquête, comme son équivalent britannique WERS, offre la possibilité de travailler sur des échantillons importants (près de 3000 établissements pour REPONSE), ce qui est traditionnellement difficile pour les recherches en gestion des ressources humaines. L'existence et le renouvellement périodique de telles enquêtes gouvernementales nationales dans différents pays (Grande-Bretagne, Canada, Australie) ouvre des perspectives de développement de comparaisons internationales quant aux relations sociales et aux pratiques de gestion des ressources humaines.

Les résultats, centrés sur les pratiques financières de mobilisation des salariés, mettent en évidence l'effet positif des primes de performance collectives sur la performance des entreprises, ainsi que celui des augmentations individuelles de salaire mais uniquement pour celles qui concernent la catégorie des cadres. Aucun lien n'a par contre été observé entre les pratiques de rémunération incitatives individuelles accordées aux salariés non cadres et la performance de l'entreprise.

La mobilisation des ressources humaines : une diversité de pratiques pour favoriser l'atteinte des objectifs de l'organisation

Du fait de l'autonomie croissante des salariés dans leur travail (Gollac, Volkoff, 2007), il est de plus en plus difficilement imaginable d'orienter le comportement des salariés de manière directive comme cela a pu être le cas par le passé. Il faut dès lors mobiliser les salariés afin qu'ils agissent volontairement dans le sens des objectifs de leur entreprise.

Mobiliser les salariés pour orienter leurs comportements

Un ensemble de recherches s'est développé afin d'étudier la gestion stratégique des ressources humaines, cherchant à tirer le meilleur parti du capital humain de l'entreprise, ainsi que ses conséquences sur la performance des entreprises. Il s'agit alors d'étudier des pratiques telles que l'existence de procédures de recrutement rigoureuses, de promotions au mérite, de procédures permettant aux salariés de faire part de leurs revendications, d'équipes inter-fonctionnelles, de formation, de partage d'information, de mécanismes de participation, de

rémunération variable collective et de rémunération liée aux compétences (Datta, Guthrie, Wright, 2005). Whitfield et Poole (1997) constatent, sur la base de la littérature existante, qu'il est difficile de donner une définition rigoureuse de ces systèmes de travail « hautement performants », mais que la participation des salariés aux décisions, la formation, la rémunération variable, en sont des piliers. L'effet de ces pratiques innovantes ou « hautement performantes » de gestion des ressources humaines a été étudié empiriquement. Elles se traduisent par une amélioration de la qualité et de la productivité (MacDuffie, 1995), mais également par un plus faible turnover et une meilleure performance financière (Huselid, 1995). Sur la base des recherches empiriques existantes, Becker et Huselid (1998) concluent à l'existence d'un lien entre la qualité du système de gestion des ressources humaines d'une entreprise et sa performance financière. Cette association entre pratiques de GRH et performance économique et financière de l'entreprise est confirmée par Guest et al. (2003).

Les études anglo-saxonnes mettent l'accent sur les pratiques d'« *involvement* » ou de « *commitment* » des salariés. Plus spécifiquement, les études dont la problématique est similaire à la nôtre, telle que celle de McNabb et Whitfield (1998) utilisent les termes de « *participation* » ou de « *involvement* » pour qualifier les pratiques étudiées. Les difficultés de traduction de ces termes sont d'autant plus importantes que, d'après Eaton et Voos (1992), ils sont très généraux, englobent des pratiques de nature différente, et sont utilisés de façon interchangeable par les auteurs. McNabb et Whitfield (1998) précisent ainsi qu'ils utilisent le terme de « *employee participation* » comme un terme ombrelle qui inclut à la fois « *employee involvement* » et « *financial participation schemes* ». Ce terme d'« *involvement* » se traduit fréquemment par celui d'implication au travail, qui recouvre les différentes formes d'implication (dans l'activité de travail, dans l'organisation, etc.) (Neveu, Thévenet, 2002). Même si le concept d'implication souffre, de par la multitude de travaux s'en réclamant, d'une certaine confusion théorique et empirique (Meyer, Herscovitch, 2001), on peut considérer, d'une manière générale, que l'implication est un état psychologique qui reflète la relation d'un individu à quelque chose (son organisation, son travail, etc.). Cependant les travaux qui se situent dans le même champ que celui de McNabb et Whitfield (1998) étudient des pratiques de GRH qui visent pour la plupart à agir sur le comportement des salariés et non pas sur leur attitude vis-à-vis de leur organisation ou de leur travail : rémunération variable individuelle et collective, boîtes à idées, réunions d'équipe visant à améliorer la performance de l'équipe, etc. (néanmoins certaines pratiques, valorisant les salariés dans ce qu'ils peuvent apporter à leur entreprise, vont avoir une influence sur leur implication). Nous recourrons donc, comme Barraud-Didier, Guerrero et Igalens (2003) au concept de mobilisation, centré sur le comportement des individus. La mobilisation des salariés, en tant qu'état, correspond au déploiement délibéré par chacun d'eux de comportements orientés vers les objectifs fixés par les dirigeants de l'organisation (Wils et al., 1998 ; Guerrero, Sire, 2001). Il ne s'agit donc pas de comportements qui seraient prescrits, mais bien à l'inverse de comportements volontaires. De fait, la recherche par les dirigeants des entreprises de la mobilisation des salariés s'inscrit dans le cadre des évolutions de l'organisation du travail classiquement constatées désormais, à savoir un éloignement d'un modèle centré sur le contrôle au profit d'un modèle marqué par une plus grande autonomie et responsabilisation des salariés (pour le développement de l'autonomie dans le travail, voir notamment De Terssac, 1992 ; Veltz, Zarifian, 1993 ; Gollac, Volkoff 2007). Certaines pratiques de GRH, appelées pratiques de mobilisation, visent à atteindre cette mobilisation des salariés.

Typologies des pratiques de mobilisation

Les pratiques de mobilisation sont multiples et extrêmement diversifiées. De manière générale, les études prennent en compte des variables reflétant les mécanismes de

participation financière et non-financière des salariés, ainsi que les mécanismes de représentation. Cette diversité explique l'existence de multiples typologies visant à structurer l'analyse de ces pratiques.

Lawler (1986) définit un certain nombre de pratiques de GRH qui sont favorables à la performance des entreprises. Quatre types de pratiques sont susceptibles d'améliorer la mobilisation des salariés. Il s'agit du partage d'information, du partage du pouvoir, de la gestion des compétences, des récompenses monétaires et non monétaires. La circulation d'information (que ce soient des informations opérationnelles, stratégiques ou symboliques), du haut vers le bas mais aussi du bas vers le haut, est considérée comme le principal fondement de la mobilisation, d'une part parce que les salariés ne pourraient participer à aucune prise de décision sans information sur la situation, d'autre part parce que l'information permet à chacun de comprendre ce qui est attendu de lui. L'importance de la communication notamment en ce que, en mettant en exergue l'hostilité de l'environnement, elle permet une internalisation consciente des contraintes qui pèsent sur l'entreprise et oriente les comportements individuels en direction des objectifs de l'entreprise a été soulignée par ailleurs (Courpasson, 2000). Le deuxième groupe de pratiques rassemble la décentralisation de la prise de décision et la consultation des salariés. L'autonomie et l'initiative doivent ainsi favoriser la mobilisation. Troisième groupe, les pratiques de gestion des compétences, ou de formation, sont un préalable nécessaire à la décentralisation, afin que les salariés puissent être autonomes. Elles sont également un signe adressé au salarié comme quoi son employeur est prêt à investir financièrement dans son développement personnel. Enfin, les récompenses financières et non financières peuvent, au-delà de la seule logique incitative découlant de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), être perçues par les salariés comme une marque de considération.

Plusieurs études empiriques se fondent également sur des typologies des pratiques de mobilisation afin d'étudier le lien entre de telles pratiques et la performance des entreprises. Selon McNabb et Whitfield (1998), une distinction doit être faite au minimum entre les mécanismes financiers et les mécanismes non financiers. Lorsque le choix est fait par des dirigeants d'entreprise d'accroître l'autonomie et la responsabilité des salariés, il serait en effet nécessaire d'introduire en parallèle des mécanismes financiers permettant de faire profiter les salariés des gains réalisés par l'entreprise. Dans le cas contraire, le risque est que les salariés perçoivent l'autonomie et la responsabilisation comme un accroissement de leurs contraintes sans en avoir de contrepartie. Cette nécessité de combiner plusieurs pratiques de mobilisation de manière cohérente est soulignée par MacDuffie (1995) et plus récemment par Cox et al. (2006) ainsi que par McNabb et Whitfield (2007). Dans une approche contingente, l'efficacité de ces grappes de pratiques est fonction de leur alignement avec les caractéristiques de l'organisation et de son environnement. L'approche universaliste, à l'inverse, défend une position selon laquelle certaines pratiques de gestion des ressources humaines seraient efficaces quel que soit le contexte. En matière de gestion des rémunérations, Delery et Dotty (1996) ont ainsi observé que les pratiques basées sur la valorisation de la performance collective des salariés sont très liées à la performance de l'entreprise. S'intéressant à la contingence de l'efficacité perçue par les DRH des politiques de rémunération, Chênevert et Tremblay (2001) soulignent que, si la cohérence des politiques de rémunération doit être prise en compte (principalement la cohérence des politiques entre elles, dans une moindre mesure leur cohérence avec l'organisation du travail et la stratégie de l'entreprise), certaines politiques telles que celles basées sur la performance individuelle sont néanmoins liées positivement à la perception d'efficacité du système de rémunération quel que soit l'environnement et le contexte de l'entreprise. Ces résultats incitent à ne pas rejeter l'approche universaliste dans les études portant sur l'efficacité des pratiques de mobilisation.

Fernie et Metcalf (1995), dans une vaste étude portant sur plus de 1500 entreprises britanniques, distinguent ainsi trois catégories de pratiques, utilisées comme variables explicatives de leur performance économique : la participation des salariés, le système de rémunération variable, la représentation collective des salariés. La participation des salariés est elle-même une catégorie vaste, englobant aussi bien l'information et la consultation des salariés (journal d'entreprise, réunions régulières entre les salariés et leurs managers, études du climat social, etc.) que des pratiques visant plus directement à améliorer l'efficacité de la production (boîtes à idées, cercles de qualité). Au niveau du système de rémunération, les pratiques de mobilisation consistent en des mécanismes de rémunération variables au niveau individuel (en fonction de la performance individuelle du salarié) et au niveau collectif (*profit-sharing*, *stock-options*, autres formes d'actionnariat salarié). Enfin, la représentation collective regroupe la présence de syndicats et l'existence de *Joint Consultative Committees* ou de *work councils* (que l'on pourrait comparer aux Comités d'Entreprises) qui ont un rôle de consultation plus que de négociation. Cette typologie est reprise par Addison et Belfield (2001).

Reprenant la typologie élaborée par Marchington et al. (1992), McNabb et Whitfield (1998) scindent la catégorie « participation des salariés » de Fernie et Metcalf (1995) en deux sous-catégories (nb : les données utilisées sont identiques). La première regroupe les pratiques de communication émanant de la hiérarchie et à destination des salariés : réunions d'équipes classiques avec le manager de l'équipe, réunions d'équipe avec des cadres dirigeants, journal d'entreprise. La seconde regroupe quant à elle les pratiques participatives insistant sur la capacité de proposition des salariés : cercles de qualité, autres formes de réunion d'équipe visant à améliorer sa performance, procédures permettant aux salariés de faire individuellement des propositions comme par exemple les boîtes à idées. Répliquant l'étude de McNabb et Whitfield quelques années plus tard, Addison et Belfield (2000) reprennent eux aussi la typologie de Marchington et al. (1992).

Nous pouvons donc constater une grande proximité entre ces typologies utilisées par les études empiriques. Elles se rejoignent également dans la non prise en compte de la dimension « formation – gestion des compétences » définie par Lawler (1986), et se distinguent en cela du constat établi par Barraud-Didier et al. (2003) de la présence récurrente de la formation dans les pratiques de mobilisation. Néanmoins, s'il l'on considère que la formation est un préalable nécessaire à l'autonomisation des salariés, il peut être cohérent de ne pas l'intégrer empiriquement dans les pratiques de mobilisation. Les auteurs constatent également que les classifications existantes n'intègrent pas dans une catégorie indépendante les pratiques d'identification, alors même que les pratiques de mobilisation recherchent une plus grande implication des salariés et donc une plus grande identification aux objectifs et aux valeurs de leur entreprise. Ces pratiques paraissent néanmoins difficiles à isoler, puisque la transmission d'informations stratégiques et symboliques participent de cette identification. Les réunions d'équipe, intégrées dans les typologies comme des pratiques de participation ou de communication, sont à ce titre un outil privilégié pour obtenir cette identification aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise (Guery, 2004). Malgré cela il est possible de distinguer comme le font Barraud-Didier et al. (2003) des actions menées spécifiquement afin de créer et de développer une culture d'entreprise (chartes, journées d'entreprise) ou pour valoriser les salariés (comme les certificats de reconnaissance).

Néanmoins, dans un souci de comparabilité des résultats de la présente recherche avec ceux obtenus sur les entreprises britanniques et afin de conserver une distinction entre communication descendante et pratiques promouvant les propositions des salariés, nous reprendrons la typologie de Marchington et al. (1992) pour structurer notre analyse empirique.

Les travaux empiriques sur le lien entre pratiques de mobilisation et performance de l'entreprise : des résultats contrastés

De nombreux auteurs se sont intéressés à l'étude empirique du lien entre les pratiques de mobilisation et la performance des entreprises. Cette performance est parfois de nature sociale (absentéisme, conflit par exemple) mais le plus souvent économique ou financière. Les résultats empiriques présentés ci-dessous se limitent à ce second versant de la performance. Plusieurs études britanniques, portant sur de larges échantillons, étudient l'ensemble des pratiques présentées ci-dessus (notamment Fernie, Metcalf, 1995 ; McNabb, Whitfield, 1998 ; Addison, Belfield, 2000 ; Addison, Belfield, 2001). Notons que les études françaises sur le sujet sont très peu nombreuses.

Pratiques de communication descendante

Dans les entreprises françaises, Barraud-Didier et al. (2003) constatent une influence positive des pratiques d'information (descendante mais également ascendante) sur la performance sociale et organisationnelle (mesurée selon quatre items : climat de travail, assiduité des salariés, qualité des produits ou services, productivité des salariés). Si l'on se centre sur les pratiques de communication descendante, telles que définies dans la typologie de Marchington et al. (1992), et sur la performance économique et financière, les résultats observés sur les entreprises britanniques sont divergents : alors que McNabb et Whitfield (1998) remarquent une influence forte et très significative des pratiques de communication descendante sur la performance financière, Addison et Belfield (2000) n'en trouvent aucune. S'agissant de la performance économique, l'utilisation systématique de la communication descendante via la ligne hiérarchique, de même que des réunions régulières dirigées par le manager de l'équipe sont associées à une productivité supérieure aux entreprises comparables, ce qui n'est pas le cas des réunions réunissant les cadres dirigeants et les salariés (Fernie, Metcalf, 1995 ; Addison, Belfield, 2001).

Pratiques favorisant les propositions

Les résultats de la méta-analyse menée par Wagner (1994) mettent en évidence que la participation des salariés dans la prise de décision est liée positivement (quoique faiblement) à la performance économique de l'entreprise (le degré d'autonomie des équipes dans la prise de décision étant associé selon Procter et Burridge 2008 au niveau de productivité). Les études britanniques aboutissent à des résultats divergents quant aux effets de pratiques telles que les groupes de résolution de problème ou les *suggestion schemes* (Fernie, Metcalf, 1995 ; Addison, Belfield, 2001). Les résultats sont plus clairs au niveau de la performance financière, qui n'est pas liée aux pratiques favorisant les propositions des salariés (McNabb, Whitfield, 1998 ; Addison, Belfield, 2000).

Pratiques de représentation des salariés

La représentation des salariés s'exerce en premier lieu par les syndicats de salariés, dont l'influence a été largement étudiée dans le contexte anglo-saxon. Les résultats sur la productivité sont divergents : sur la base de larges échantillons d'entreprises britanniques, Fernie et Metcalf (1995) concluent par exemple à un effet négatif de la présence syndicale sur la productivité, alors que Addison et Belfield (2001) n'observent pas d'effet sur le niveau de productivité, mais effet positif sur l'évolution de la productivité. Pris dans leur globalité, les travaux ne mettent pas en évidence une influence claire du syndicalisme sur le niveau de productivité et ni sur l'évolution de la productivité dans le temps, que ce soit à la hausse ou à

la baisse (Doucougliagos, Laroche, 2003). Concernant l'impact sur les profits, les études concluent majoritairement à un effet négatif (Doucougliagos, Laroche, 2004). En France, les travaux de Laroche mettent en évidence la complexité de la relation entre présence syndicale et performance des entreprises. Contrairement aux entreprises anglo-saxonnes, la présence syndicale dans les entreprises françaises ne se traduit pas par un impact négatif sur leur performance financière (Laroche, Wechtler, 2007), puisque leur rentabilité financière y est comparable à celle des entreprises dépourvues de syndicats. La productivité du travail est par contre positivement liée à la présence syndicale (Laroche, 2004).

La représentation des salariés peut également s'exercer par le biais des comités d'entreprises. Addison et al. (2001) constatent sur les entreprises allemandes que la présence de *work councils* est associée à une plus forte productivité des salariés et à un plus faible turnover, mais qu'elle a par contre un effet négatif sur la performance financière des entreprises. L'effet positif sur la productivité est également constaté par Hübler et Jirjahn (2003). Au niveau des entreprises britanniques, il semblerait que la présence de *joint consultative committees* (JCC) n'exerce pas d'influence claire sur la productivité puisque Addison et Belfield (2001) relèvent un effet négatif alors que Fernie et Metcalf (1995) concluent à l'absence d'effet. Les JCC n'auraient pas non plus d'influence sur la performance financière (McNabb, Whitfield, 1998 ; Addison, Belfield 2000).

Pratiques de rémunération incitative

Les études empiriques relatives à l'influence des pratiques de rémunération sur la performance des entreprises sont probablement les plus nombreuses. Lorsque cette performance est appréhendée en mêlant des critères financiers, économiques et sociaux, celle-ci ne semble pas affectée par les mécanismes de rémunération incitatifs (Barraud-Didier et al., 2003 ; Kalmi et al., 2005).

Plus précisément, Fernie et Metcalf (1995) obtiennent un lien positif entre la rémunération individuelle au mérite et le niveau de productivité. Il en est de même pour les pratiques de partage des profits. À ce titre, McNabb et Whitfield (2003) montrent que les mécanismes de rémunération variable collectifs (partage des profits et actionnariat salarié) ont une plus grande influence sur la productivité que les mécanismes de rémunération variable individuels. Desbrières (1997) rappelle que la plupart des études anglo-saxonnes concluent à un effet positif de l'actionnariat salarié sur les profits, la rentabilité économique et la productivité. Ce lien positif entre actionnariat salarié et productivité se retrouve plus récemment chez Addison et Belfield (2001). Concernant l'effet des pratiques de rémunération sur la performance financière, McNabb et Whitfield (1998) montrent que l'existence d'au moins un mécanisme de participation financière (partage des profits ou actionnariat salarié) entretient un lien positif fort avec la performance financière (le plus fort des quatre catégories de pratiques de mobilisation). De façon plus détaillée, deux résultats intéressants apparaissent dans leur étude. D'une part, l'effet positif du partage des profits est plus important dans les entreprises utilisant d'autres mécanismes de mobilisation que la seule participation financière. D'autre part le partage des profits et l'actionnariat salarié sont des substituts : l'un n'a de l'effet que dans les entreprises ne disposant pas de l'autre, et inversement. Ce caractère substituable des deux pratiques n'est toutefois pas unanimement observé.

En France, plusieurs études empiriques citées par Desbrières (1997), notamment celle de Vaughan-Whitehead (1992) concluent à un niveau de productivité plus élevé des entreprises pratiquant l'intéressement. Il en est de même pour la croissance des ventes et la rentabilité des capitaux permanents. Cet effet positif sur la productivité est confirmé par Fakhfakh et Perotin (2000). Les études françaises récentes consacrées à l'actionnariat salarié, comme les études anglo-saxonnes, divergent quant à son influence sur la valeur actionnariale ou la performance

boursière de l'entreprise. Même si les indicateurs utilisés ne sont pas strictement identiques, on peut ainsi noter que l'étude de d'Arcimoles et Trebucq (2003) ainsi que celle de Hollandts et Guedri (2008) concluent à un effet positif, alors que Trebucq (2002) et Poulain-Rehm (2006) n'obtiennent pas de lien significatif.

Méthodologie de la recherche

L'échantillon et son exploitation

L'étude des pratiques de mobilisation utilisées par les entreprises françaises et des liens avec leur performance a été réalisée par le biais des données du volet « Représentant de la Direction » de l'enquête REPONSE (relations professionnelles et négociations d'entreprise) menée par la DARES (Direction de l'Animation, de la Recherche, des Etudes et des Statistiques du ministère du Travail) en 2004-2005 auprès de 3000 établissements d'au moins 20 salariés. Les administrations ont été exclues de l'échantillon, d'une part parce que les pratiques de rémunération étudiées ne peuvent pas y être utilisées (intéressement, actionnariat salarié, etc.), d'autre part parce qu'elles se prêtent mal à une évaluation de leur performance économique-financière. Les principales caractéristiques de ces établissements sont présentées dans l'annexe 1.

Des analyses économétriques en coupe de type Logit ont été menées en vue d'étudier les relations existant entre d'une part les différentes pratiques et catégories de pratiques de mobilisation et, d'autre part, la performance économique-financière des établissements considérés.

La mesure de la performance de l'entreprise : un niveau relatif de rentabilité

La performance économique et financière d'une entreprise peut être mesurée de multiples manières. Dans l'enquête REPONSE, une question vise à mesurer la perception par le répondant du niveau de rentabilité de l'entreprise par rapport à ses principaux concurrents. Cet indicateur présente l'intérêt de refléter une évaluation comparative de la performance de l'entreprise, resituée dans son contexte concurrentiel. La question se pose cependant de la fiabilité d'indicateurs subjectifs de mesure de la performance, car les répondants peuvent avoir tendance à sur-estimer la performance relative de leur entreprise. Il apparaît néanmoins, d'après les recherches antérieures, qu'une appréciation subjective de la performance peut être aussi fiable qu'une mesure objective de cette même performance (Machin, Stewart, 1996 ; Guthrie, 2001 ; Guest et al., 2003). Dans le contexte français, les résultats obtenus par Gauzente (2000) aboutissent à une convergence entre indicateurs subjectifs et indicateurs objectifs de performance. Concernant spécifiquement l'enquête REPONSE, Laroche (2002) a montré, en appariant l'enquête REPONSE 1998 avec la base de données financières DIANE, que la rentabilité perçue par les dirigeants est corrélée à la performance financière (résultat net / capitaux propres) réelle.

Les statistiques descriptives mettent en évidence que 29,8% des répondants estiment que leur entreprise a un niveau de rentabilité supérieur à celui de ses principaux concurrents. Cette fréquence varie en fonction des principales caractéristiques des établissements. Ainsi 37,5% des représentants des établissements de plus de 1000 salariés annoncent un niveau de performance supérieur, contre 29,6% pour les établissements de 20 à 49 salariés. De même, ceux qui travaillent sur un marché mondial avancent une meilleure performance dans 38% des cas, contre seulement 26,8% pour ceux travaillant sur un marché local. La situation au regard du secteur d'activité est elle aussi variable, puisque 38,4% des établissements du secteur de

l'industrie des biens de consommation annoncent une rentabilité supérieure alors qu'ils ne sont que 18,2% dans l'industrie des biens d'équipement. Ces disparités, et d'autres encore, nécessiteront par la suite de contrôler l'effet d'un certain nombre de variables dans notre étude.

Les variables explicatives et de contrôle

Sur la base de la typologie de Marchington et al. (1992) présentée auparavant, les pratiques de mobilisation étudiées se structurent autour de quatre groupes. Le tableau ci-dessous recense la présence de ces différentes pratiques au sein des établissements interrogés dans le cadre de l'enquête REPONSE.

Présence des différentes pratiques de mobilisation parmi les entreprises de l'échantillon

Existence d'au moins une pratique de communication descendante	89,7%
Diffusion à l'ensemble des salariés du journal ou bulletin d'entreprise	43,6%
Diffusion à l'ensemble des salariés du bilan social	30,4%
Diffusion à l'ensemble des salariés du rapport social et environnemental	16,6%
Réunion régulière d'atelier, bureau ou service	79,3%
Projet ou charte d'entreprise	35,4%
Existence d'au moins une pratique favorisant les propositions	65,8%
Groupes qualité, groupes de résolution de problèmes	48,6%
Groupes d'expression directe	25,1%
Boîte à idées	22,2%
Enquête de satisfaction	17,7%
Présence d'au moins un délégué syndical dans l'entreprise	53,2%
Existence d'au moins une pratique de rémunération incitative	92,3%
Augmentations individualisées (toutes catégories de salariés confondues)	85,4%
Prime de performance individuelle	74,0%
Primes de performance collective (y compris intéressement et participation)	57,6%
Stock-options	4,5%

La performance d'une entreprise dépend de nombreux facteurs autres que les pratiques de mobilisation. Par conséquent, les équations de régression incluent un certain nombre de variables de contrôle supposées influencer la performance. Nous reprenons pour notre analyse économétrique les variables de contrôle utilisées dans les études empiriques portant sur le sujet.

Ces variables de contrôle incluent tout d'abord une mesure de la taille de l'établissement par le biais du nombre de salariés. La relation entre taille de l'établissement et performance est complexe : les grands établissements sont les mieux à même de profiter d'économies d'échelle, mais sont pénalisés par des problèmes de communication interne, ce qui suggère une relation non linéaire entre la taille et la performance où les entreprises de taille moyenne seraient les plus performantes (McNabb, Whitfield, 1998). Par ailleurs, l'efficacité des systèmes incitatifs de nature collective (comme les primes d'intéressement) pourrait également être plus faible dans les grandes entreprises car il est plus facile d'y adopter des comportements de passager clandestin (Pendleton, 2006). Un jeu de variables dichotomiques a été établi sur la base du nombre de salariés. Le seuil de 50 salariés ayant de par la loi des répercussions sur les pratiques des entreprises (participation légale, comité d'entreprise), la première catégorie est celle des entreprises de moins de 50 salariés. La deuxième reprend le seuil de 250 salariés, utilisé par l'INSEE ou l'Union Européenne pour caractériser les PME. Les autres seuils sont fixés à 500 et à 1000 salariés. Un ensemble de variables vise à contrôler les autres caractéristiques de l'entreprise : l'évolution de son volume d'activité, le niveau de qualification de sa main-d'œuvre, le fait que l'entreprise soit ou non mono-établissement,

cotée en Bourse ou non, ainsi que le marché sur lequel travaille l'établissement (national ou international). Les travaux antérieurs prennent également en compte le secteur d'activité sur lequel travaille l'entreprise, qui peut influencer fortement sur la performance. Une série de variables dichotomiques a été intégrée dans notre analyse à partir du code NAF des établissements.

Résultats et discussion

Des effets divergents des quatre catégories de pratiques

La première étape de traitement des données consiste à inclure dans le modèle de régression quatre variables indépendantes, correspondant aux quatre catégories de pratiques agrégées : communication descendante, pratique favorisant les propositions, présence d'au moins un délégué syndical, rémunération incitative. Les résultats sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1. Résultats de la régression intégrant les quatre catégories de pratiques agrégées

Variables	Coefficient B	Exp (B)
Constante	-0,461	0,630
Existence d'au moins une pratique de communication descendante	-,830 ***	0,436
Existence d'au moins une pratique favorisant les propositions	0,284 **	1,328
Présence d'au moins un délégué syndical dans l'entreprise	-0,258 *	0,773
Existence d'au moins une pratique de rémunération incitative	-0,063	0,939
Marché international	0,579 ***	1,784
Cotation en Bourse	0,360 **	1,433
Mono-établissement	0,001	1,001
Niveau de qualification élevé	-0,151	0,860
Activité en croissance au cours des 3 dernières années	0,313 **	1,367
Activité stable au cours des 3 dernières années	Réf.	Réf.
Activité en baisse au cours des 3 dernières années	-0,688 ***	0,503
Part de marché inférieure à 3%	-0,238	0,788
Part de marché de 3% à 24%	Réf.	Réf.
Part de marché de 25% à 49%	0,120	1,127
Part de marché de 50% ou plus	0,032	1,032
Etablissement de 20 à 49 salariés	-0,349	0,705
Etablissement de 50 à 249 salariés	-0,217	0,805
Etablissement de 250 à 499 salariés	0,163	1,177
Etablissement de 500 à 999 salariés	-0,655	0,520
Etablissement de 1000 salariés et plus	Réf.	Réf.
Etablissement de moins de 5 ans	-0,064	0,938
Etablissement de 5 à 9 ans	-0,333	0,717
Etablissement de 10 à 19 ans	-0,103	0,903
Etablissement de 20 à 49 ans	0,197	1,218
Etablissement de 50 ans et plus	Réf.	Réf.

-2 log V : 1825,43 ; N : 1685

Signification statistique : *** < 1% ; ** < 5% ; * < 10%

Le modèle (tout comme les suivants) inclut également un jeu de variables dichotomiques, non mentionné dans le tableau de résultat, correspondant aux secteurs d'activité suivants : Agriculture, sylviculture, pêche ; Industries agricoles et alimentaires ; Industrie des biens de consommation ; Industrie automobile ; Industries des biens d'équipement ; Industries des biens intermédiaires ; Energie ; Construction (réf.) ; Commerce ; Transports ; Activités financières ; Activités immobilières ; Services aux entreprises ; Services aux particuliers ; Éducation, santé, action sociale

Note de lecture : La chance d'avoir une rentabilité supérieure à la concurrence pour une entreprise ayant au moins une pratique favorisant les propositions de ses salariés est 1,328 fois plus élevée que celle d'une entreprise n'en ayant aucune, toutes choses égales par ailleurs.

Trois des catégories de pratiques ont un lien significatif avec la performance de l'entreprise, mais le sens de ce lien est variable. Seule l'existence d'au moins une pratique favorisant les propositions des salariés est liée à la probabilité d'avoir une rentabilité supérieure à la concurrence, alors que l'existence d'au moins une pratique de communication descendante minore cette probabilité. Ces résultats diffèrent de ceux obtenus sur les entreprises britanniques où les pratiques favorisant les propositions des salariés sont sans lien avec la performance de l'entreprise (McNabb et Whitfield, 1998 ; Addison et Belfield, 2000), et la communication descendante soit sans lien (Addison et Belfield, 2000), soit liée positivement (McNabb et Whitfield, 1998). La présence syndicale au sein d'un établissement se traduit quant à elle par une plus faible chance d'avoir une rentabilité supérieure à la concurrence, ce qui diffère des résultats obtenus sur la base de l'enquête REPONSE 1998 par Laroche (2005) qui conclut à l'absence d'influence. Enfin, alors que la plupart des études concluent à un lien positif entre rémunération incitative et performance de l'entreprise, il est frappant de constater qu'il n'en est rien ici. Néanmoins cette absence de relation entre pratique de rémunération incitative et performance de l'entreprise a déjà été observée par le passé. Ainsi dans leur étude portant sur des établissements britanniques, Blanchflower et Oswald (1988) n'ont pas trouvé de lien entre des pratiques de partage des profits ou d'actionnariat salarié et la performance financière de ces établissements.

Ces premiers résultats nécessitent d'être approfondis en désagrégeant les différentes catégories de pratiques de mobilisation afin d'analyser l'effet de chacune de ces pratiques.

Tableau 2. Résultats de la régression intégrant les quatre catégories de pratiques désagrégées

Variables	Coefficient B	Exp (B)
Constante	-1,243 **	0,289
<i>Pratiques de communication descendante</i>		
Diffusion à l'ensemble des salariés du journal ou bulletin d'entreprise	0,031	1,032
Diffusion à l'ensemble des salariés du bilan social	-0,366 **	0,694
Diffusion à l'ensemble des salariés du rapport social et environnemental	0,419 **	1,520
Réunion régulière d'atelier, bureau ou service	-0,495 ***	0,609
Projet ou charte d'entreprise	0,140	1,151
<i>Pratiques favorisant les propositions des salariés</i>		
Groupes qualité, groupes de résolution de problèmes	0,190	1,210
Groupes d'expression directe	0,197	1,218
Boîte à idées	0,115	1,122
Enquête de satisfaction	0,218	1,243
<i>Présence d'au moins un délégué syndical dans l'entreprise</i>	-0,324 **	0,723
<i>Pratique de rémunération incitative</i>		
Augmentations individualisées	0,184	1,202
Prime de performance individuelle	-0,096	0,909
Prime de performance collective	0,483 ***	1,621
Stock-options	-0,206	0,814
Marché international	0,611 ***	1,842
Cotation en Bourse	0,224	1,251
Mono-établissement	0,082	1,086
Niveau de qualification élevé	-0,096	0,908
Activité en croissance au cours des 3 dernières années	0,253 *	1,288
Activité stable au cours des 3 dernières années	Réf.	Réf.
Activité en baisse au cours des 3 dernières années	-0,675 ***	0,509
Part de marché inférieure à 3%	-0,275 *	0,759

Part de marché de 3% à 24%	Réf.	Réf.
Part de marché de 25% à 49%	0,125	1,133
Part de marché de 50% ou plus	0,057	1,058
Etablissement de 20 à 49 salariés	-0,265	0,767
Etablissement de 50 à 249 salariés	-0,191	0,826
Etablissement de 250 à 499 salariés	0,180	1,198
Etablissement de 500 à 999 salariés	-0,547	0,578
Etablissement de 1000 salariés et plus	Réf.	Réf.
Etablissement de moins de 5 ans	-0,081	0,922
Etablissement de 5 à 9 ans	-0,337	0,714
Etablissement de 10 à 19 ans	-0,119	0,888
Etablissement de 20 à 49 ans	0,136	1,146
Etablissement de 50 ans et plus	Réf.	Réf.
-2 log V : 1802,33 N : 1685 Signification statistique : *** < 1% ; ** < 5% ; * < 10%		

Si l'on observe les résultats des catégories de pratiques qui ont été désagrégées, on constate que, au sein de chaque catégorie, des pratiques peuvent avoir des résultats différents. Ainsi en matière de communication descendante, certaines pratiques sont liées négativement à la performance de l'entreprise alors que d'autres sont liées positivement.

Par ailleurs, aucune des pratiques visant à favoriser les propositions des salariés n'a, à elle seule, de lien significatif avec la performance de l'entreprise. Il n'est ainsi pas possible de distinguer une pratique plus particulièrement « efficace » vers laquelle orienter les choix des dirigeants d'entreprise. C'est bien plus l'existence simultanée de différentes pratiques qui explique le lien positif observé pour la catégorie « pratiques favorisant les propositions ». La nature de ces combinaisons de pratiques pourrait faire l'objet d'études plus approfondies.

Rémunération incitative collective : un effet positif des primes de performance collective

Au-delà du constat opéré auparavant de l'absence de lien entre la performance de l'entreprise et l'existence d'au moins une pratique de rémunération incitative, il est intéressant et surprenant d'observer les résultats propres à chaque pratique de rémunération. Seules en effet les primes de performance collective sont liées positivement à un niveau de rentabilité supérieur à la concurrence. Il faut néanmoins souligner que, les données utilisées étant des données en coupe, la question du sens de la relation entre les deux variables se pose. Plus qu'une cause de la performance de l'entreprise, les primes de performance collectives pourraient en être le reflet. En effet, une entreprise ayant un niveau de rentabilité supérieur à ses concurrents est probablement plus en situation, par exemple, de verser une prime de participation.

Dans les études britanniques (McNabb et Whitfield, 1998 ; Addison et Belfield, 2000), cette significativité des primes de performance collective (*profit-related pay*) est variable selon l'existence ou non de plans d'actions (*share ownership scheme*). Nous avons donc réalisé des régressions logistiques sur deux sous-échantillons : celui des établissements où les salariés ont bénéficié de stock-options, et celui des établissements où cela n'a pas été le cas.

Tableau 3. Résultats de la régression sur deux sous-échantillons :
établissements où les salariés ont ou non bénéficié de stock-options

Variables	Etablissements où les salariés ont bénéficié de stock-options		Etablissements où les salariés n'ont pas bénéficié de stock-options	
	Coeff. B	Exp (B)	Coeff. B	Exp (B)
Constante	-7,573	0,001	-1,211 *	0,298
<i>Pratiques de communication descendante</i>				
Diffusion à l'ensemble des salariés du journal ou bulletin d'entreprise	2,691	14,754	-0,007	0,993
Diffusion à l'ensemble des salariés du bilan social	-1,240	0,289	-0,410 **	0,664
Diffusion à l'ensemble des salariés du rapport social et environnemental	1,984	7,274	0,518 ***	1,679
Réunion régulière d'atelier, bureau ou service	1,724	5,606	-0,521 ***	0,594
Projet ou charte d'entreprise	-2,074	0,126	0,156	1,169
<i>Pratiques favorisant les propositions des salariés</i>				
Groupes qualité, groupes de résolution de problèmes	-2,780	0,062	0,168	1,182
Groupes d'expression directe	0,427	1,532	0,156	1,168
Boîte à idées	-1,121	0,326	0,127	1,135
Enquête de satisfaction	2,730 *	15,336	0,229	1,257
<i>Présence d'au moins un délégué syndical dans l'entreprise</i>	-3,307	2,781	-0,271 *	0,763
<i>Pratique de rémunération incitative</i>				
Augmentations individualisées	4,666	106,314	0,225	1,253
Prime de performance individuelle	3,371	29,114	-0,139	0,870
Prime de performance collective	-0,057	0,945	0,506 ***	1,658
Marché international	-0,689	0,502	0,638 ***	1,893
Cotation en Bourse	2,948	19,064	0,204	1,226
Mono-établissement	1,320	3,744	0,051	1,052
Niveau de qualification élevé	-3,351 *	0,035	-0,168	0,846
Activité en croissance au cours des 3 dernières années	4,971 **	144,228	0,204	1,226
Activité stable au cours des 3 dernières années	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
Activité en baisse au cours des 3 dernières années	-2,053	0,128	-0,712 ***	0,491
Part de marché inférieure à 3%	0,997	2,710	-0,330 *	0,719
Part de marché de 3% à 24%	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
Part de marché de 25% à 49%	3,004 *	20,161	0,115	1,122
Part de marché de 50% ou plus	3,029 *	20,676	0,044	1,045
Etablissement de 20 à 49 salariés	1,765	5,842	-0,306	0,736
Etablissement de 50 à 249 salariés	-2,571	0,076	-0,266	0,767
Etablissement de 250 à 499 salariés	1,118	3,058	0,046	1,047
Etablissement de 500 à 999 salariés	0,644	1,903	-0,383	0,682
Etablissement de 1000 salariés et plus	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
Etablissement de moins de 5 ans	-12,923 *	0,000	0,068	1,071
Etablissement de 5 à 9 ans	4,728	113,014	-0,335	0,716
Etablissement de 10 à 19 ans	-1,337	0,263	-0,070	0,932
Etablissement de 20 à 49 ans	3,569	35,482	0,156	1,169
Etablissement de 50 ans et plus	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
Signification statistique : *** < 1% ; ** < 5% ; * < 10%	-2 log V : 40,88 N : 185		-2 log V : 1707,34 N : 1500	

Les résultats des régressions logistiques mettent en évidence une différence entre les deux sous-échantillons. En effet les primes de performance collective sont significativement liées à

la performance de l'entreprise dans le cas où les salariés ne bénéficient pas de stock-options, alors qu'elles n'ont aucune influence lorsque les salariés bénéficient de stock-options. Cette situation est similaire à celle observée par McNabb et Whitfield (1998) sur les établissements britanniques. Nous avons par conséquent réalisé de nouvelles régressions sur deux autres sous-échantillons (celui des établissements où les salariés ont bénéficié de primes collectives et celui des établissements où cela n'a pas été le cas), afin d'étudier l'influence des stock-options et une éventuelle substituabilité entre primes de performance collective et stock-options.

Tableau 4. Résultats de la régression sur deux sous-échantillons :
établissements où les salariés ont ou non bénéficié primes collectives

Variables	Etablissements où les salariés ont bénéficié de primes collectives		Etablissements où les salariés n'ont pas bénéficié de primes collectives	
	Coeff. B	Exp (B)	Coeff. B	Exp (B)
Constante	-0,895	0,409	-1,531	0,216
<i>Pratiques de communication descendante</i>				
Diffusion à l'ensemble des salariés du journal ou bulletin d'entreprise	-0,094	0,911	0,422	1,525
Diffusion à l'ensemble des salariés du bilan social	-0,402 **	0,669	-0,513	0,598
Diffusion à l'ensemble des salariés du rapport social et environnemental	0,121	1,129	1,112 ***	3,040
Réunion régulière d'atelier, bureau ou service	-0,362 *	0,696	-0,861 **	0,423
Projet ou charte d'entreprise	0,303 *	1,353	-0,525 *	0,592
<i>Pratiques favorisant les propositions des salariés</i>				
Groupes qualité, groupes de résolution de problèmes	0,079	1,083	0,615 **	1,850
Groupes d'expression directe	0,279	1,321	-0,019	0,981
Boîte à idées	-0,036	0,964	1,039 ***	2,825
Enquête de satisfaction	0,186	1,205	0,429	1,535
<i>Présence d'au moins un délégué syndical dans l'entreprise</i>	-0,392 **	0,676	-0,019	0,982
<i>Pratique de rémunération incitative</i>				
Augmentations individualisées	0,203	1,225	0,164	1,179
Prime de performance individuelle	-0,046	0,955	-0,163	0,850
Stock-options	-0,287	0,750	1,587	4,887
Marché international	0,488 ***	1,630	1,094 ***	2,985
Cotation en Bourse	0,247	1,280	0,148	1,160
Mono-établissement	-0,047	0,954	-0,093	0,911
Niveau de qualification élevé	-0,041	0,960	-0,137	0,872
Activité en croissance au cours des 3 dernières années	0,117	1,124	0,548 **	1,730
Activité stable au cours des 3 dernières années	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
Activité en baisse au cours des 3 dernières années	-0,365	0,694	-1,646 ***	0,193
Part de marché inférieure à 3%	-0,303	0,739	-0,114	0,893
Part de marché de 3% à 24%	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
Part de marché de 25% à 49%	0,339 ***	1,404	-0,583 *	0,558
Part de marché de 50% ou plus	0,550 ***	1,733	-1,309 ***	0,270
Etablissement de 20 à 49 salariés	-0,685	0,504	0,974	2,649
Etablissement de 50 à 249 salariés	-0,431	0,650	0,354	1,424
Etablissement de 250 à 499 salariés	-0,166	0,847	1,085	2,960
Etablissement de 500 à 999 salariés	-0,841	0,431	-0,015	0,985
Etablissement de 1000 salariés et plus	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
Etablissement de moins de 5 ans	0,346	1,414	-3,849 **	0,021

Etablissement de 5 à 9 ans	0,071	1,074	-1,627 ***	0,197
Etablissement de 10 à 19 ans	0,189	1,208	-1,002 ***	0,367
Etablissement de 20 à 49 ans	0,281	1,325	-0,048	0,953
Etablissement de 50 ans et plus	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
Signification statistique : *** < 1% ; ** < 5% ; * < 10%	-2 log V : 1174,35 N : 1247		-2 log V : 520,07 N : 438	

Les régressions ne permettent pas de retrouver sur les établissements français la substituabilité trouvée par McNabb et Whitfield (1998) sur les établissements britanniques (enquête WIRS 1990) : en effet, si les primes collectives ont un effet positif dans les établissements sans stock-options et pas d'effet dans les établissements avec stock-options, la situation est différente concernant les stock-options puisque celles-ci n'ont aucun effet, que les établissements fassent ou non bénéficier leur salariés de primes collectives. La situation des établissements français ne correspond pas non plus aux résultats de Addison et Belfield (2000) qui concluaient, toujours sur les établissements britanniques (enquête WERS 1998), à la nécessaire complémentarité de ces deux modes de rémunération : les primes collectives n'avaient de l'influence sur la performance que dans les établissements disposant de plans d'actions et, inversement, les plans d'actions n'étaient efficaces que dans les établissements disposant de primes collectives.

Rémunération incitative individuelle : un effet chez les cadres uniquement

Les résultats du tableau 2 faisaient également apparaître l'absence de lien entre la rémunération incitative individuelle (augmentation individuelle et prime de performance individuelle) et la performance financière de l'entreprise. Cette absence peut étonner car la rémunération incitative individuelle est classiquement présentée comme l'une des principales solutions au problème de divergence d'intérêts entre les employeurs et les salariés, tel qu'analysé par la théorie de l'agence et la théorie des incitations (Fericelli et Khan, 2000).

Les résultats des tableaux 3 et 4 confirment cette absence de lien, quelle que soit l'utilisation faite des autres pratiques de rémunération incitative. On constate notamment que, même dans les établissements où les salariés n'ont pas bénéficié de primes collectives, il n'y a pas de lien entre les mécanismes incitatifs de rémunération individuelle et la probabilité pour l'entreprise d'avoir un niveau de rentabilité supérieur à celui de ses principaux concurrents. Dans ces établissements, plusieurs pratiques favorisant les propositions des salariés sont par contre liées positivement à la rentabilité (groupes qualité et boîte à idées), ce qui n'est pas le cas pour les établissements où les salariés ont bénéficié de primes collectives. Il n'a néanmoins pas été possible de mettre en évidence un éventuel caractère substituable entre les primes collectives et ces deux pratiques d'expression des salariés. En effet, que les établissements utilisent ou non ces deux pratiques, les primes de performance collective sont toujours liées positivement à la performance.

Nous avons également cherché à savoir si cette absence d'influence des pratiques de rémunération individuelle incitative était commune à l'ensemble des salariés ou si des différences existaient en fonction de l'appartenance ou non à la catégorie des cadres. Nous avons donc réalisé une nouvelle régression intégrant une distinction entre les cadres et les non-cadres en ce qui concerne les pratiques de rémunération. Seules les « primes de performance collective », pour lesquelles le questionnaire de l'enquête REPONSE cite en exemple l'intéressement et la participation, n'ont pas été décomposées. Les conditions d'attribution des primes d'intéressement et de participation ne sont en effet pas différentes pour les cadres et pour les non cadres.

Tableau 5. Résultats de la régression déclinant les pratiques de rémunération
selon le statut des salariés : cadre ou non cadre

Variables	Coefficient B	Exp (B)
Constante	-1,300 **	0,273
<i>Pratiques de communication descendante</i>		
Diffusion à l'ensemble des salariés du journal ou bulletin d'entreprise	0,020	1,020
Diffusion à l'ensemble des salariés du bilan social	-0,346 **	0,708
Diffusion à l'ensemble des salariés du rapport social et environnemental	0,442 **	1,556
Réunion régulière d'atelier, bureau ou service	-0,483 ***	0,617
Projet ou charte d'entreprise	0,127	1,135
<i>Pratiques favorisant les propositions des salariés</i>		
Groupes qualité, groupes de résolution de problèmes	0,180	1,198
Groupes d'expression directe	0,194	1,215
Boîte à idées	0,098	1,103
Enquête de satisfaction	0,215	1,240
<i>Présence d'au moins un délégué syndical dans l'entreprise</i>	-0,337 **	0,714
<i>Pratique de rémunération incitative</i>		
Augmentations individualisées non cadres	-0,060	0,942
Augmentations individualisées cadres	0,422 ***	1,525
Prime de performance individuelle non cadres	0,095	1,100
Prime de performance individuelle cadres	-0,280 *	0,756
Prime de performance collective	0,472 ***	1,604
Stock-options non cadres	-0,655	0,519
Stock-options cadres	-0,052	0,949
Marché international	0,601 ***	1,824
Cotation en Bourse	0,221	1,247
Mono-établissement	0,081	1,085
Niveau de qualification élevé	-0,125	0,882
Activité en croissance au cours des 3 dernières années	0,250 *	1,284
Activité stable au cours des 3 dernières années	Réf.	Réf.
Activité en baisse au cours des 3 dernières années	-0,672 ***	0,511
Part de marché inférieure à 3%	-0,292 *	0,747
Part de marché de 3% à 24%	Réf.	Réf.
Part de marché de 25% à 49%	0,140	1,150
Part de marché de 50% ou plus	0,060	1,062
Etablissement de 20 à 49 salariés	-0,232	0,793
Etablissement de 50 à 249 salariés	-0,178	0,837
Etablissement de 250 à 499 salariés	0,198	1,219
Etablissement de 500 à 999 salariés	-0,517	0,597
Etablissement de 1000 salariés et plus	Réf.	Réf.
Etablissement de moins de 5 ans	-0,059	0,943
Etablissement de 5 à 9 ans	-0,319	0,727
Etablissement de 10 à 19 ans	-0,138	0,871
Etablissement de 20 à 49 ans	0,147	1,158
Etablissement de 50 ans et plus	Réf.	Réf.
-2 log V : 1793,33 N : 1685 Signification statistique : *** < 1% ; ** < 5% ; * < 10%		

Les résultats de la régression mettent en évidence des situations différentes selon le statut des salariés. Concernant les salariés non cadres, les pratiques de rémunération individuelle

incitative sont indépendantes de la probabilité pour l'entreprise d'avoir une rentabilité supérieure à celle de ses principaux concurrents. A l'inverse, un lien significatif existe dans le cas des cadres, même si celui-ci apparaît complexe : alors que les augmentations individuelles des cadres sont liées positivement à la performance de l'entreprise, les primes de performance individuelles y sont liées négativement.

L'une des pistes d'explication à ces résultats tient à la distance entre la contribution de chacune de ces deux catégories de salariés et la performance financière de l'entreprise, variable expliquée. L'« output » du salarié non-cadre serait ainsi trop peu lié à la performance globale de l'entreprise pour qu'une relation statistique puisse être trouvée. Un salarié non cadre atteignant ses objectifs pourrait être récompensé par l'accord d'une augmentation individuelle de salaire ou une prime individuelle de performance, sans pour autant que cette atteinte de ses objectifs individuels n'ait une influence sur la performance financière de l'entreprise. A l'inverse, l'« output » du salarié cadre est par nature plus proche (en termes de distance) des résultats de l'entreprise, de même que les critères utilisés pour évaluer sa performance individuelle. L'atteinte de ses objectifs individuels serait alors plus significativement liée à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Ceci pourrait expliquer des liens non significatifs pour les non-cadres entre rémunération incitative individuelle et performance de financière, et significatifs pour les cadres.

Concernant les cadres, les résultats observés sont à rapprocher de ceux obtenus par Roussel (1996) dans son étude des liens entre rémunération, motivation et satisfaction au travail (rappelons que la motivation doit conduire l'individu à produire plus d'efforts). Roussel met en évidence que les augmentations de la rémunération fixe peuvent motiver le salarié quand il perçoit à la fois un lien entre ses efforts et ses performances, et entre ses performances et l'augmentation de sa rémunération. Compte tenu de la proximité que l'on vient de rappeler entre l'« output » du salarié cadre et la performance de l'entreprise, ceci peut expliquer l'effet positif des augmentations individuelles accordées aux cadres sur la performance de l'entreprise observé dans notre étude.

La rémunération différée et les primes individuelles de performance n'ont quant à elles pas d'influence sur la motivation au travail de l'individu (Roussel, 1996). Pour la rémunération différée, ceci s'explique notamment par la durée parfois trop importante qui sépare la réalisation des efforts par le salarié et l'obtention de cette rémunération, ce qui peut être la raison de l'absence de lien dans notre étude entre les stock-options et la performance de l'entreprise. Pour les primes individuelles de performance, cela tient pour partie au sentiment que peut avoir le salarié que cette forme de rémunération est plus profitable à l'entreprise qu'à lui (en tout cas comparativement aux augmentations individuelles), du fait de son caractère à la fois variable et réversible (Roussel, 1996). Nos résultats mettent même en évidence une relation négative entre primes individuelles des cadres et performance de l'entreprise. Il est possible de se demander si les primes variables individuelles ne seraient pas plus mises en œuvre dans une logique d'optimisation des coûts que d'incitation. Etant moins risquées pour l'entreprise qu'une rémunération fixe, il serait alors logique que les primes individuelles soient liées négativement avec la performance de l'entreprise : les entreprises moins performantes privilégieraient alors les primes individuelles associées à des objectifs difficiles à atteindre, afin de minimiser le coût de la rémunération globale. C'est par exemple ce qu'ont récemment reproché des délégués syndicaux à la direction de IBM qui, dans un contexte économique difficile, a modifié en janvier 2009 sa grille de rémunération avec pour conséquences pour ses commerciaux une diminution de salaire de 15% et l'augmentation de la part variable dans la rémunération. Selon les syndicats, ce nouveau mix-rémunération s'est traduit par une diminution de la rémunération des salariés concernés (Cherki, 2009).

Conclusion

L'objectif de cette recherche était de mettre en évidence les liens existant entre les pratiques de mobilisation des salariés et la performance des entreprises qui les mettent ou non en œuvre. Reprenant la typologie de Marchington (1992), nous avons étudié trois catégories de pratiques non financières (pratiques de communication descendante, pratiques favorisant les propositions des salariés, pratiques de représentation des salariés), ainsi que la catégorie des pratiques de rémunération incitative. Différents modèles économétriques de type Logit ont été mobilisés pour explorer les données de l'enquête REPONSE 2004-2005.

Les principaux résultats, centrés sur les pratiques financières de mobilisation, ont mis en évidence plusieurs points qui complètent les recherches existantes. La performance de l'entreprise est liée positivement aux primes de performance collectives. L'analyse de la rémunération incitative individuelle nécessite quant à elle de faire une distinction entre les salariés cadres et les non cadres. Pour ces derniers, ni les augmentations individuelles ni les primes individuelles de performance ne sont liées à la performance de l'entreprise. A l'inverse, pour les cadres, il existe un lien positif entre les augmentations individuelles et la performance de l'entreprise. Le lien est par contre négatif en ce qui concerne les primes de performance individuelle, ce qui conduit à s'interroger sur l'utilisation de tels modes de rémunération qui pourraient être un moyen pour des entreprises en difficulté d'optimiser le coût que représente la rémunération globale.

Plusieurs limites de notre recherche sont à souligner. La première tient aux difficultés qu'il y a à comparer nos résultats à ceux d'études étrangères, notamment britanniques, qui aboutissent d'ailleurs à des résultats contradictoires entre elles. Les questionnaires servant de base à ces enquêtes étant évidemment spécifiques à chaque pays, les variables disponibles dans les différentes enquêtes nationales ne sont pas identiques, ce qui limite les comparaisons. De plus, les différences nationales dans la législation du travail ont des conséquences sur les pratiques de ressources humaines qui peuvent être utilisées par les entreprises dans les différents pays. La réglementation fiscale favorise par ailleurs certaines pratiques plutôt que d'autres, notamment en matière de rémunération (Mardsen et al., 2008). La seconde limite est liée à l'indicateur de performance des entreprises utilisé, déclaratif et relatif à la performance financière. Il semblerait d'une part utile afin de confirmer nos résultats de recourir à des indicateurs comptables ou financiers chiffrés et non uniquement déclaratifs comme c'est le cas ici. L'appariement de la base de l'enquête REPONSE avec d'autres bases est en ce sens à envisager. D'autre part, afin d'évaluer l'efficacité des pratiques de mobilisation, il serait également bon de recourir à des indicateurs de performance (par exemple la productivité pour certaines catégories de salariés, le nombre de ventes réalisées pour d'autres) plus directement liés aux résultats du travail des individus que l'on cherche à mobiliser (même s'ils permettent de mettre en évidence des liens significatifs entre variables, les modèles n'expliquent qu'une faible part de la performance des entreprises). Des indicateurs de performance non pas financiers mais plus directement liés à la sphère d'influence de la GRH pourraient également être utilisés, tels que l'absentéisme, le nombre de jours de grève, le nombre d'incidents ou de sanctions. Enfin, les analyses économétriques réalisées l'ont été sur des données en coupes et ont abouti à mettre en lumière des associations entre variables plus que des causalités. Le lien entre primes collectives et performance de l'entreprise peut ainsi se lire dans les deux sens : les primes collectives grâce à leur potentiel mobilisateur affectent in fine positivement la performance de l'entreprise ou, en sens inverse, la performance financière de l'entreprise permet une redistribution des profits sous forme de prime collective. Des travaux ultérieurs seraient par conséquent à envisager, sur la base de données longitudinales (utilisation de

données de panel) afin d'étudier des effets retardés, ou par le biais de modèles d'équations structurelles permettant de mettre en évidence les sens des relations entre variables.

Annexe 1. Récapitulatif des caractéristiques des établissements

Variables de contrôle	Fréquence
Marché international	22,4%
Cotation en Bourse	24,2%
Mono-établissement	48,5%
Niveau de qualification élevé (ingénieurs et cadres comme catégorie de salariés la plus présente)	9%
Activité en croissance au cours des 3 dernières années	56,7%
Activité stable au cours des 3 dernières années	28,9%
Activité en baisse au cours des 3 dernières années	14,3%
Part de marché inférieure à 3%	22,4%
Part de marché de 3% à 24%	39,3%
Part de marché de 25% à 49%	20,8%
Part de marché de 50% ou plus	17,5%
Etablissement de 20 à 49 salariés	57,1%
Etablissement de 50 à 249 salariés	35,0%
Etablissement de 250 à 499 salariés	4,1%
Etablissement de 500 à 999 salariés	1,9%
Etablissement de 1000 salariés et plus	0,9%
Etablissement de moins de 5 ans	4%
Etablissement de 5 à 9 ans	9,5%
Etablissement de 10 à 19 ans	26,6%
Etablissement de 20 à 49 ans	40,6%
Etablissement de 50 ans et plus	19,3%
Industries agricoles et alimentaires	3,2%
Industrie des biens de consommation	4%
Industrie automobile	0,3%
Industries des biens d'équipement	5,5%
Industries des biens intermédiaires	10,2%
Energie	1,8%
Construction	8,6%
Commerce	20%
Transports	7,4%
Activités financières	3,4%
Activités immobilières	1%
Services aux entreprises	17,9%
Services aux particuliers	7,7%
Éducation, santé, action sociale	9,1%

Références

- Addison J.Y. (2005), The determinants of firm performance : unions, work councils, and employee involvement / high-performance work practices, *Scottish Journal of Political Economy*, vol.52, n°3, pp.406-450.
- Addison J.T., Belfield C.R. (2000), The impact of financial participation and employee involvement on financial performance : a re-estimation using the 1998 WERS, *Scottish Journal of Political Economy*, vol.47, n°5, pp.571-583.
- Addison J.T., Belfield C.R. (2001), Updating the determinants of firm performance : estimation using the 1998 UK Workplace Employee relations Survey, *British Journal of Industrial Relations*, vol.39, n°3, pp.341-366.
- Addison J.T., Schnabel C., Wagner J. (2001), Works councils in Germany : thier effects on establishment performance, *Oxford Economic Papers*, vol.53, pp.659-694.
- Arcimoles (D') C.-H., Trebucq S. (2003), Une approche du rôle de l'actionnariat salarié dans la performance des entreprises françaises, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°48, pp.1-20.
- Becker, B.E., Huselid M.A. (1998), High Performance Work Systems and Firm Performance : A synthesis of Research and Managerial Implications, *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol.16, pp.53-101.
- Blanchflower D.G., Oswald A.J. (1988), Profit related pay: prose discovered ?, *Economic Journal*, 98, pp.720-730.
- Chênevert D., Tremblay M. (2001), Une étude internationale sur la contingence de l'efficacité perçue des politiques de rémunération, *Centre de Recherche en Gestion, Ecole des Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal*, Document de travail 09-2001.
- Cox A., Zagelmeyer S., Marchington M. (2006), Embedding employee involvement and participation at work, *Human Resource Management Journal*, vol.16, n°3, pp.250-267.
- Cherki M. (2009), IBM réduit de 15% le salaire de ses commerciaux, www.lefigaro.fr, 4 février.
- Courpasson D. (2000), *L'action contrainte*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Datta D.K., Guthrie J.P., Wright P.M. (2005), Human resource management and labor productivity: does industry matter?, *Academy of Management Journal*, vol.48, n°1, pp.135-145.
- Delery J. E., Doty H. D., (1996), Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, vol.39, n°4, p.802-835.
- Desbrieres P. (1997), La participation financière des salariés et ses incidences sur la performance et l'organisation interne de l'entreprise, in G. Charreaux, *Le gouvernement des entreprises*, Paris, Economica, pp.361-395.
- Doucogliagos C., Laroche P. (2003), What do unions do to productivity? A meta-analysis, *Industrial Relations*, vol.42, n°4, pp.650-691.
- Fakhfakh F., Perotin V. (2000), The effects of profit-sharing schemes on enterprise performance in France, *Economic Analysis*, vol.3, n°2, pp.93-111.

- Fericelli A.-M., Khan J., Le traitement des rémunérations dans la théorie économique: analyse du pouvoir et de l'efficacité incitative des rémunérations, in J.-M. Peretti et P. Roussel, *Les rémunérations ; Politiques et pratiques pour les années 2000*, Paris, Vuibert, p.245-262.
- Gauzente C. (2000), Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs, *Finance Contrôle Stratégie*, vol.3, n°2, pp.145-165.
- Gollac M., Volkoff S. (2007), *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte.
- Guery L. (2004), Le manager de premier niveau comme manipulateur de la conviction sur la convention : une lecture conventionnaliste des modalités de recherche de l'adhésion des salariés opérationnels, *XIIIe Conférence de l'AIMS*, Le Havre, 1-4 juin.
- Guest D.E., Michie J., Conway N., Sheehan M. (2003), Human Resource Management and Corporate Performance in the UK, *British Journal of Industrial Relations*, vol.41, n°2, pp.291-314.
- Guthrie J. (2001), High involvement work practices, turnover and productivity : evidence from New Zealand, *Academy of Management Journal*, vol.44, pp.180-190.
- Hollandts X., Guedri Z. (2008), Les salariés capitalistes et la performance de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, n°183, pp.35-50.
- Hübler O., Jirjahn U. (2003), Works councils and collective bargaining in Germany : the impact on productivity and wages, *Scottish Journal of Political Economy*, vol.50, pp.471-491.
- Huselid, M.A. (1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, vol.38, n°3, pp.635-672.
- Jensen M.C., Meckling W. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3, p.305-360.
- Kalmi P., Pendleton A., Poutsma E. (2005), Financial participation and performance in Europe, *Human Resource Management Journal*, vol.15, n°4, pp.54-67.
- Lepak D.P., Snell S.A. (1998), Virtual HR : strategic human resource management in the 21st century, *Human Resource Management Review*, vol.8, n°3, pp.215-234.
- MacDuffie J.P. (1995), Human Resource Bundles and Manufacturing Performance : organisational logic and flexible production systems in the world auto industry, *Industrial and Labour Relations Review*, vol°48, n°2, pp.197-220.
- Machin S., Stewart M. (1996), Trade unions and financial performance, *Oxford Economic Papers*, vol.48, pp.213-241.
- Mahoney T., Watson M. (1993), Evolving modes of work governance : an evaluation, in Kaufman B., Kleiner M., *Employee Representation : Alternatives and future directions*, Ithaca, NY, ILR Press.
- Marchington M., Goodman J., Wilkinson J., Ackers P. (1992), New Developments in Employee Involvement, London, *Employment Department Research Paper Series*.
- Marsden D., Belfield R., Benhamou S. (2008), Rémunérations incitatives et modèle salarial en France et en Grande-Bretagne, in T. Amossé, C. Bloch-London et L. Wolf, *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, p.399-421.

- McNabb R., Whitfield K. (1998), The Impact of financial participation and employee involvement on financial performance, *Scottish Journal of Political Economy*, vol.45, n°2, pp.171-187.
- McNabb R., Whitfield K. (2003), Varying types of performance related pay and productivity performance, *Working paper*, Cardiff Business School.
- McNabb R., Whitfield K. (2007), The Impact of varying types of performance-related pay and employee participation on earnings, *International Journal of Human Resource Management*, vol.18, n°6, pp.1004-1025.
- Pendleton A. (2006), Incentives, monitoring, and employee stock ownership plans : new evidence and interpretations, *Industrial Relations*, vol.45, n°4, pp.753-777.
- Poulain-Rehm T. (2006), L'actionnariat des salariés en France, un facteur de création de valeur ?, *Colloque de l'AFFI*, Poitiers, 26-27 juin.
- Procter S., Burridge M. (2008), Teamworking and performance : the extent and intensity of teamworking in the 1998 UK Workplace Employee Relations Survey (WERS 98), *International Journal of Human Resource Management*, vol.19, n°1, pp.153-168.
- Quenneville N., Simard G., Rabouin N. (2004), L'influence de l'engagement affectif dans la relation entre la perception des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices et les comportements de mobilisation, *XVème Congrès de l'AGRH*, Québec, 1-4 septembre.
- Roussel P. (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris, Economica.
- Terssac G. (de) (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Trebucq S. (2002), L'actionnariat salarié dans les entreprises familiales du SBF250 : un outil de création de valeur ?, *Finance Contrôle Stratégie*, vol.5, n°4, pp.107-135.
- Tremblay M. (2002), Mobiliser les troupes : un défi stratégique complexe, *Effectif*, Novembre/Décembre, pp.18-25.
- Vaughan-Whitehead D. (1992), *Intéressement, Participation, Actionnariat*, Paris, Economica.
- Veltz P., Zarifian P. (1993), Vers de nouveaux modèles d'organisation ?, *Sociologie du travail*, n°1, pp.3-25.
- Wagner A. (1994), Participation's effects on performance and satisfaction : a reconsideration of research evidence, *Academy of Management Review*, vol.19, n°2, pp.312-330.
- Whitfield K., Poole M. (1997), Organizing Employment for High Performance : Theories, Evidence and Policy, *Organization Studies*, vol.18, n°5, pp.745-764.
- Wils T., Labelle C., Guérin G., Tremblay M. (1998), Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines, *Gestion*, vol.23, n°2, pp.30-39.