

LES RELATIONS ENTRE EPARGNE SALARIALE ET REMUNERATIONS : UNE ANALYSE DES STRATEGIES ET DE LA COHERENCE DES PRATIQUES

Patrice LAROCHE

Professeur des Universités, Université de Lorraine, CEREFIGE

Mathieu FLOQUET

Maître de Conférences, Université de Lorraine, CEREFIGE

Loris GUERY

Maître de Conférences, Université de Lorraine, CEREFIGE

Chloé GUILLOT-SOULEZ

Maître de Conférences, IAE de Lyon – Université Jean Moulin Lyon 3, MAGELLAN

Anne STEVENOT

Maître de Conférences, Université de Lorraine, CEREFIGE

Résumé : Cette communication s’inscrit dans la lignée des travaux qui étudient le lien entre partage des profits et niveau des salaires. Si les travaux antérieurs se sont largement focalisés sur les enjeux de l’intéressement, il paraît intéressant de considérer, au travers du cas français, la diversité des dispositifs d’épargne salariale (ES), en particulier le Plan d’épargne et les pratiques d’abondement et de versements volontaires des salariés. En croisant les données de l’enquête REPONSE menée par la DARES en 2004 et de l’enquête PIPA de 2005 portant sur les pratiques d’ES des entreprises françaises, nous avons, sur un échantillon final de 1143 entreprises, construit une typologie originale fondée sur le caractère volontaire et l’intensité des politiques d’ES menées par les entreprises. L’objectif était ensuite, à l’aide de modèles de régression, de chercher la cohérence entre l’intensité des politiques d’ES et les pratiques salariales par ailleurs, en considérant non seulement les caractéristiques de niveau et de dispersion des salaires mais aussi les modalités de rémunération. Nos résultats valident la thèse selon laquelle les pratiques d’ES plus intenses auraient plutôt tendance à être associées à un niveau de salaire plus élevé et mettent en évidence l’intégration de la politique d’ES dans une stratégie de rémunération globale cohérente, en lien avec les pratiques d’augmentations et de primes aux performances collectives ou individuelles.

Mots clés : épargne salariale, rémunération, politique salariale, typologie, enquête REPONSE, enquête PIPA.

LES RELATIONS ENTRE EPARGNE SALARIALE ET REMUNERATIONS : UNE ANALYSE DES STRATEGIES ET DE LA COHERENCE DES PRATIQUES

INTRODUCTION

Les dispositifs d'épargne salariale (ES) concernent aujourd'hui une majorité de salariés du secteur privé, puisque près de 9 millions d'entre eux sont couverts par un dispositif de participation légale, d'intéressement ou un plan d'épargne (voir encadré 1 pour une présentation des dispositifs), ces derniers continuant par ailleurs à se diffuser [Amar, 2012]. D'un point de vue théorique, la question se pose depuis les travaux de M. Weitzman [1984] de l'incidence de l'adoption de tels dispositifs de partage des profits sur la progression de l'emploi, celle des salaires et plus largement des rémunérations. De nombreux travaux empiriques ont étudié cette question, notamment dans le cas français [Cahuc et Dormont, 1992 ; Coutrot, 1992 ; Mabile, 1998 ; Chaput, Delahaie, Diaye, 2010]. Les résultats plaident plutôt dans le sens d'une modération salariale au sein des entreprises ayant introduit des dispositifs d'épargne salariale, ces résultats variant selon certains critères (montant des primes versées, taille de l'entreprise, ancienneté des dispositifs, etc.). En outre, les études existantes s'intéressent souvent à un seul dispositif, l'intéressement. Notre étude se propose par conséquent d'appréhender de manière plus large l'épargne salariale et d'étudier les liens entre l'intensité de la politique d'épargne salariale et les politiques de rémunérations des entreprises françaises. L'intensité des politiques d'épargne salariale est prise en compte à travers l'existence d'un accord d'intéressement et le niveau des versements volontaires des salariés et de l'abondement de l'entreprise sur un PEE/PEI. Les politiques de rémunération sont appréhendées au travers du niveau et de la dispersion des salaires, ainsi que des pratiques déployées (attribution d'augmentations et de primes).

Afin d'étudier par le biais de modèles économétriques le lien entre intensité de la politique d'ES et politique de rémunération, deux sources d'informations ont été mobilisées : l'enquête REPONSE 2004-2005, ainsi que l'enquête PIPA 2005 portant sur les pratiques d'épargne salariale.

Encadré 1. Présentation des différents dispositifs d'épargne salariale

- **La participation des salariés aux résultats de l'entreprise** : obligatoire dans les entreprises employant au moins 50 salariés, elle permet de faire participer chaque salarié aux résultats de son entreprise, en redistribuant une partie des bénéfices réalisés selon des modalités prévues par accord collectif. Les sommes versées ne sont pas immédiatement disponibles : elles sont bloquées pendant cinq ans en vue de financer des investissements productifs. En contrepartie, l'entreprise et les salariés bénéficient d'avantages fiscaux et sociaux. Les sommes sont placées essentiellement sur des comptes courants bloqués portant intérêt ou sur des fonds communs de placement d'entreprises (FCPE), éventuellement associés à un plan d'épargne entreprise (PEE).
- **L'intéressement** : il permet à toute entreprise d'instituer un intéressement collectif des salariés. Cet intéressement présente un caractère aléatoire et résulte d'une formule de calcul liée aux résultats ou aux performances de l'entreprise. Les sommes versées sont immédiatement disponibles pour les salariés, sauf si ces derniers décident de les placer sur un plan d'épargne entreprise : dans ce cas, ils bénéficient d'avantages fiscaux et éventuellement d'un abondement de la part de leur entreprise.

- **Le plan d'épargne entreprise (PEE) :** c'est un système d'épargne collectif ouvrant aux salariés de l'entreprise la faculté de se constituer, avec l'aide de celle-ci, un portefeuille de valeurs mobilières. L'entreprise prend à sa charge la gestion du plan et peut éventuellement abonder les sommes versées volontairement par les salariés. Comme pour la participation, les sommes versées sont bloquées pendant cinq ans avec toutefois des possibilités de débloquages anticipés (départ de l'entreprise, achat d'un logement, etc.).
- **Le plan d'épargne interentreprises (PEI) :** mis en place par la loi du 19 février 2001, les plans d'épargne interentreprises (PEI) permettent de mutualiser les coûts de gestion en appliquant des plans négociés entre plusieurs entreprises ou à un niveau géographique ou sectoriel.
- **Le plan d'épargne retraite collectif (PERCO) :** la loi du 21 août 2003 portant réforme des retraites a mis en place le plan d'épargne retraite collectif (PERCO). Il permet aux salariés de se constituer une épargne accessible au moment de la retraite sous forme de rente (ou éventuellement sous forme de capital si l'accord collectif le prévoit).

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE : PARTAGE DES PROFITS ET REMUNERATIONS

L'épargne salariale trouve en France ses origines dans les dispositifs d'intéressement (1959) et de participation des salariés aux résultats de l'entreprise (1967), institués à l'initiative des pouvoirs publics dans une logique de convergence des intérêts des salariés et de l'entreprise en vue de développer une dynamique positive autour du travail et de l'entreprise. Les sommes issues de l'intéressement et de la participation peuvent par la suite, pour tout ou partie, être placées sur des plans d'épargne (PEE, PEI, PERCO). L'épargne salariale est en France très encadrée par la loi mais laisse néanmoins, selon les dispositifs, une large place à la négociation entre partenaires sociaux. D. Marsden et R. Belfield [2010] soulignent le poids de l'environnement institutionnel qui favorise l'utilisation de la rémunération collective incitative (dont les dispositifs d'épargne salariale), en particulier en France. En effet, le développement de ces formes de rémunération est encouragé par la forte protection de l'emploi, les réseaux sociaux professionnels qui facilitent un apprentissage conjoint par rapport à ces dispositifs et les incitations fiscales mises en place par l'Etat qui en réduisent le coût.

La question des finalités des dispositifs de partage des profits est aujourd'hui largement documentée. Celle-ci est souvent appréhendée, dans une logique de relation d'agence, en considérant ces dispositifs comme des outils d'incitation et de contrôle des salariés [Pendleton *et al.*, 2003 ; Bryson et Freeman, 2008 ; Dube et Freeman, 2010]. En alignant ainsi les intérêts des salariés sur ceux de l'entreprise, ils auraient alors une incidence positive sur la performance de l'entreprise, par le biais notamment d'une amélioration de la productivité [Weitzman et Kruse, 1990 ; Kruse 1992, 1993 ; Kalmi, Pendleton, Poutsma, 2006]. En France, plusieurs études empiriques citées par P. Desbrières [1997], telle que celle de D. Vaughan-Whitehead [1992], concluent à un niveau de productivité plus élevé des entreprises pratiquant l'intéressement. Cet effet positif sur la productivité est confirmé par F. Fakhfakh et V. Perotin [2000]. L'amélioration des performances peut également être observée à un niveau plus individuel, les études s'intéressant alors à l'implication et à la satisfaction au travail [Florkowski, 1987 ; Long, 1980], à l'absentéisme, aux démissions, à l'attraction et à la conservation du personnel [Wilson et Peel, 1991 ; Fakhfakh, 1997 ; Le Roux, 1998 ; Estay,

2000]. Au-delà de la logique d'incitation et de contrôle, l'épargne salariale peut également être envisagée comme un moyen de transférer le risque des actionnaires en direction des salariés à travers le partage du profit, et de stabiliser le capital à travers les plans d'épargne, particulièrement dans les grandes entreprises (pour une revue de littérature détaillée, voir Delahaie, Diaye, 2008).

Une autre question centrale depuis les travaux de M. Weitzman [1984] est celle des relations entre partage des profits, évolution de l'emploi et évolution des salaires. Cette question a fait l'objet de plusieurs travaux, notamment dans le cadre français. Sur le plan salarial, les résultats de P. Cahuc et B. Dormont [1992] indiquent que le niveau de salaire et son taux de croissance sont indépendants du fait que l'entreprise pratique ou non l'intéressement. Deux raisons peuvent expliquer ces résultats selon les auteurs. La première confirme que l'intéressement n'affecte pas les salaires conformément au principe de non substitution défini par la loi ; la deuxième raison serait que l'intéressement n'était pas suffisamment développé à l'époque pour permettre de distinguer des écarts en matière de rémunération selon que les entreprises le pratiquent ou non. Depuis, plusieurs travaux ont abouti à des conclusions différentes et plus nuancées. Selon ces études, les dispositifs d'épargne salariale conduiraient plutôt à une modération salariale dans les entreprises qui les mettent en place [Coutrot, 1992 ; Chaput, Delahaie et Diaye, 2010]. H. Chaput, N. Delahaie et M.A. Diaye (2010) ne trouvent aucun effet significatif sur la rémunération totale (salaire de base, primes et compléments de rémunération hors primes de partage du profit) tandis que les études de T. Coutrot [1992] et S. Mabile [1998] constatent un effet positif sur la rémunération globale des entreprises. Ces effets peuvent cependant varier selon le montant des primes versées, la taille des établissements et l'ancienneté des dispositifs [Coutrot, 1992 ; Mabile, 1998]. Les résultats obtenus sur des échantillons étrangers aboutissent à des conclusions tout aussi nuancées. Si certaines études constatent que l'existence de ces dispositifs conduit à une croissance modérée des coûts de main d'œuvre voire à un salaire de base plus bas après l'introduction de ces dispositifs (voir Kraft et Urgakovic, 2005 pour une synthèse), d'autres travaux montrent que l'épargne salariale se traduit au contraire par une prime de partage des bénéfices en plus du salaire régulier. Ainsi, selon Kruse et al. [2010], les rémunérations sont plus élevées lorsque les pratiques de partage des profits sont plus développées : si le salaire fixe est aligné sur le marché, la rémunération globale se trouve augmentée. Les auteurs mettent en évidence non pas un effet de substitution mais plutôt de compensation pour le partage des risques, d'une part, et pour le niveau d'implication et d'effort supplémentaire demandé aux salariés et effectivement obtenus, d'autre part.

Alors que l'épargne salariale est constituée en France d'une diversité de dispositifs (intéressement, participation, plans d'épargne), la plupart des études empiriques se concentrent sur un seul dispositif, à savoir l'intéressement. Nous proposons ici de prendre en compte cette diversité, et plus précisément de nous intéresser au degré de volontarisme des politiques d'épargne salariale développées par les entreprises.

Au-delà du seul niveau de salaire, il est également intéressant d'identifier la diversité des pratiques de rémunération (augmentations individualisées, primes individuelles, collectives, etc.) adoptées par les entreprises et de s'interroger sur leur cohérence. Cette question de la cohérence découle d'un point de vue théorique de la nécessité d'adapter la politique de rémunération aux caractéristiques de l'organisation et de son environnement [Balkin et Gomez-Mejia, 1987]. A ce titre, la stratégie de rémunération doit se traduire par la mise en place de pratiques cohérentes entre elles [Gomez-Mejia et Welbourne, 1988 ; Balkin et Gomez-Mejia, 1990]. Certains travaux récents mobilisant l'enquête REPONSE distinguent ainsi différents types de politiques de rémunération à partir des pratiques d'augmentations et de primes [Brochard, 2008] ou en y ajoutant le recours à des dispositifs d'épargne salariale

[Chaput et Wolff, 2008 ; Castel et al., 2011]. Notre objectif est ici d'analyser la cohérence entre l'intensité des politiques d'épargne salariale développées par les différents profils d'entreprises présentés ci-dessous et leurs pratiques salariales par ailleurs (niveau et dispersion des salaires de base, modalités de rémunération).

2. METHODOLOGIE DE L'ETUDE EMPIRIQUE

Les données utilisées pour réaliser les analyses statistiques sont issues, d'une part, du questionnaire « représentant de la direction » de l'enquête REPONSE menée en 2004 par la DARES auprès de 2 930 établissements et, d'autre part, de l'enquête PIPA de 2005 portant sur les pratiques d'épargne salariale de 17 024 entreprises françaises. L'appariement des deux bases nous amène à retenir un échantillon de 1143 entreprises.

Pour repérer l'intensité des politiques d'ES et construire la typologie des politiques d'épargne salariale, nous avons considéré uniquement les pratiques relevant de la *volonté* de l'entreprise. Nous avons par conséquent écarté la participation légale pour considérer différents cas de figure selon que les entreprises font ou ne font pas d'intéressement et selon qu'elles ont une épargne salariale plus ou moins fortement développée. Ce dernier point s'apprécie au regard des pratiques d'abondement et de versements volontaires, rapportés à la masse salariale de l'entreprise, plus ou moins élevées par rapport à la médiane. On obtient ainsi quatre profils d'entreprises classées en fonction de l'intensité de leur pratique d'épargne salariale (encadré 2).

Encadré 2. Les politiques d'ES en fonction de leur intensité

- La classe Intensité 0 (34 % des entreprises) correspond à des entreprises adoptant une politique minimaliste. Elles n'ont pas d'accord d'intéressement et des niveaux d'abondement et de versements volontaires inférieurs à la médiane.
- La classe Intensité 1 (36 %), politique axée sur l'intéressement, correspond à des entreprises qui ont un accord d'intéressement mais des niveaux d'abondement et des versements volontaires inférieurs à la médiane.
- La classe Intensité 2 (7 %), politique de stimulation de l'épargne des salariés, correspond à des entreprises qui n'ont pas d'intéressement mais qui ont des niveaux d'abondement et de versements volontaires supérieurs à la médiane. Le plan d'épargne peut être alimenté par la participation légale ou exister en dehors de tout dispositif de participation financière.
- La classe Intensité 3 (22 %), politique ubiquiste, correspond à des entreprises qui ont un accord d'intéressement et des niveaux de versement et d'abondement supérieurs à la médiane.

Pour étudier les relations entre politiques d'ES et politique de rémunération, nous avons considéré les variables de niveau et de dispersion des salaires comme des variables dépendantes dans chacun des modèles de régression linéaire proposé. Les variables d'intérêt correspondent aux différentes intensités des stratégies d'épargne salariale. Pour isoler l'effet propre de ces dernières, nous avons introduit plusieurs variables de contrôle¹. Ainsi, des variables liées aux caractéristiques des entreprises (cotation en bourse, taille, type d'organisation, actionnariat, secteur d'activité, rentabilité, etc.), à la structure de la main

¹ La liste intégrale de ces variables est mise en annexe.

d'œuvre et aux relations professionnelles (taux de syndicalisation, négociation sur les salaires, couleur syndicale du secrétaire de CE, etc.) ont été introduites.

En mobilisant les mêmes variables explicatives et de contrôle, nous avons utilisé des modèles logit pour l'analyse des pratiques de rémunération. En effet, ce type de modèle s'impose dès lors que la variable à expliquer est une variable binaire.

3. RESULTATS ET DISCUSSION

3.1. Intensité de la politique d'épargne salariale, niveau et dispersion des salaires

Les statistiques descriptives conduisent à constater des différences dans les niveaux de salaire en fonction de l'intensité des politiques d'épargne salariale développées par les entreprises. Toutefois, le recours aux modèles économétriques permet de relativiser ces premiers constats et met en évidence le rôle de certaines variables de contrôle (notamment les relations professionnelles) dans les pratiques salariales.

Tableau 1. Statistiques descriptives du profil d'épargne salariale et du niveau de rémunération

	Intensité 0 <i>Une politique minimaliste</i>	Intensité 1 <i>Une politique axée sur l'intéressement</i>	Intensité 2 <i>Une politique de stimulation de l'épargne des salariés</i>	Intensité 3 <i>Une politique ubiquiste</i>	Moyenne
Effectifs (N = 1 143)	392	416	78	257	
Caractéristiques des politiques salariales					
Salaire horaire moyen net (€)	11,99	12,39	15,20	14,74	12,98
Ecart- type	4,28	3,60	5,75	4,65	4,42
Salaire horaire médian net (€)	10,55	11,09	13,35	12,91	11,47
Ecart-type	3,73	3,30	5,25	3,79	3,85

Au regard des statistiques descriptives, les stimulateurs de l'épargne des salariés (Intensité 2) sont les entreprises au sein desquelles les salaires horaires sont les plus élevés : 15,20 € pour le salaire horaire net moyen et 13,35 € pour le salaire horaire médian. Cela semble cohérent avec les caractéristiques des entreprises appartenant à ce profil dans la mesure où il s'agit plutôt des grandes entreprises cotées, pour certaines très rentables, ayant relativement aux autres plus de marges de manœuvre pour fixer leurs prix et dont les effectifs salariés comptent une proportion importante d'ingénieurs et cadres. La politique d'épargne salariale s'inscrit dans une stratégie globale de hauts salaires, d'investissement dans le capital humain de l'entreprise et de fidélisation.

Les ubiquistes présentent également des niveaux de salaire plus élevés que le reste de l'échantillon (14,74 € pour le salaire horaire netmoyen et 12,91 € pour le salaire horaire net médian). Ces entreprises sont également de grande taille par leur effectif (avec une forte proportion de professions intermédiaires) cotées et rentables, avec une intensité capitaliste significativement plus élevée qui peut justifier une volonté de fidélisation. Jouissant par ailleurs d'une liberté importante en termes de fixation des prix de vente, ces entreprises

auraient une certaine marge de manœuvre pour développer un système de rémunération complet avec une politique de participation financière et d'épargne salariale protéiforme et au final généreuse.

Les entreprises appartenant aux profils 3 et 4 se caractérisent par des taux de syndicalisation élevés, ce qui invite à étudier plus avant le lien entre le taux de syndicalisation et le niveau de rémunération. Ce lien possible apparaît également lorsque l'on s'intéresse aux deux autres profils (profils 1 et 2) qui présentent les plus faibles niveaux de rémunération et, en même temps, de faibles taux de syndicalisation. Ces entreprises se distinguent là encore de celles présentant de forts niveaux de rémunération par leur taille (ce sont des PME) et la composition de leur main-d'œuvre (beaucoup d'ouvriers et d'employés).

Le tableau suivant présente les résultats d'une série d'estimations par les moindres carrés ordinaires (MCO) du lien entre les différentes stratégies d'épargne salariale et le niveau des rémunérations. Pour la première série d'estimations, la variable à expliquer est le log du salaire horaire net médian. Pour la deuxième série d'estimations, la variable à expliquer est le log du salaire horaire net moyen.

A la lecture du tableau suivant, on ne remarque pas d'influence de la stratégie d'épargne salariale sur les niveaux des salaires.

Tableau 2. Politiques d'épargne salariale et niveau et dispersion des salaires

	Log du salaire médian	Log du salaire moyen	Rapport du 9ème décile sur le 1er décile pour le log du salaire horaire net	Variance du salaire horaire net
<i>Stratégie d'épargne salariale</i>				
Politique minimaliste	Ref.	Ref.	Ref	Ref
Politique axée sur l'intéressement	-0.000278	-0.0221	0.00420	-0.124
Politique de stimulation de l'épargne des salariés	0.0430	0.0475	0.0584	0.334*
Politique ubiquiste	0.0156	0.0129	0.00707	0.0979
Cotation en bourse	0.0306	0.0410**	0.0454	0.183*
Effectif compris entre 50 et 200	-0.0161	-0.00164	0.0727	0.0374
Effectif supérieur à 200	-0.00388	0.0230	0.00673	0.165
Rentabilité moyenne	0.0365*	0.0441**	0.0134	0.199*
Rentabilité élevée	0.0608**	0.0543**	0.0266	0.160
Dépense de formation élevée	0.0148	0.00635	-0.0265	-0.0724
<i>Type d'organisation</i>				
Structure simple	-0.00997	-0.0250	-0.0366	-0.158
Apprenante	-0.0215	-0.0233	-0.0336	-0.0356
Lean production	-0.0328	-0.0151	-0.00126	0.106
<i>Structure de la main d'œuvre</i>				
Pct. artisans commerçants chefs ent	0.573	2.517**	6.070***	20.47***
Pct. Ingénieurs et cadres	1.020***	1.050***	0.713***	2.997***

Pct. Professions intermédiaires	0.345***	0.452***	0.523***	2.113***
Pct. Employés	0.0113	0.00354	-0.00486	-0.139
Pct. Femme	-0.216***	-0.154***	0.0233	0.274
Pct de salariés entre 30 et 40 ans	0.00211*	0.00209*	0.000854	0.00655
Pct de salariés entre 40 et 50 ans	0.00292***	0.00218**	-0.00213	-0.000177
Pct de salariés de plus de 50 ans	0.00318***	0.00310***	0.000920	0.00721
<i>Relations professionnelles</i>				
Taux de syndicalisation compris entre 5 et 10 %	-0.000924	-0.000394	-0.0146	0.0220
... entre 11 et 20 %	0.0113	0.00543	-0.0342	0.0460
... supérieur à 20 %	0.0945***	0.0557*	-0.0604	-0.121
<i>Autres variables de contrôle</i>				
Constante	1.944***	2.019***	0.454***	1.299**
Nombre d'observations	615	614	615	614
R^2	0.763	0.761	0.413	0.527

***, **, * indiquent que les coefficients sont significatifs à 0,1 %, 1 % et 5 % respectivement. L'intégralité des variables de contrôle et leurs coefficients estimés n'est pas présentée ici mais disponible sur demande auprès des auteurs.

Une analyse complémentaire sur la dispersion des salaires a été menée. A la lecture du tableau précédant, il apparaît qu'aucun profil de politique d'ES n'est significativement différent du profil 1 en termes de dispersion salariale mesurée par le rapport entre le 9^{ème} décile et le 1^{er} décile pour le salaire horaire net, que l'on intègre ou non les variables relatives aux relations professionnelles dans l'analyse. En revanche, des différences apparaissent lorsque la dispersion salariale est mesurée par le biais de la variance du salaire horaire net.

Les stimulateurs d'épargne salariale (intensité 2) se distinguent en matière de variance du salaire horaire net. Le coefficient positif obtenu devant l'indicatrice indique que ces entreprises affichent un niveau de variance significativement supérieur aux entreprises du profil 1 (intensité 0) qui sert de référence dans le modèle. En revanche, les autres profils de politique d'ES ne sont pas significativement différents du profil 1. On peut supposer qu'une telle politique encourageant l'épargne salariale dans le cadre du PEE, complément de rémunération à caractère collectif, généreuse, vient compenser des écarts de salaires plus élevés dans un souci de cohésion sociale. Le développement du PEE est dans cette optique plus judicieux que le développement de l'intéressement davantage considéré comme un levier managérial sur les comportements par rapport au PEE qui apparaît plus « désintéressé » et qui est donc plus favorable en termes de climat social [Delahaie et Diaye, 2007 ; Guery et Stévenot, 2013].

3.2. Intensité de l'épargne salariale et pratiques de rémunération

Les statistiques descriptives relatives aux pratiques de rémunération (attribution d'augmentations et de primes) font ressortir des différences selon les profils d'épargne salariale.

Tableau 3. Statistiques descriptives du profil d'épargne salariale et des pratiques de rémunération

	Intensité 0 <i>Une politique minimaliste</i>	Intensité 1 <i>Une politique axée sur l'intéressement</i>	Intensité 2 <i>Une politique de stimulation de l'épargne des salariés</i>	Intensité 3 <i>Une politique ubiquiste</i>	Moyenne
Effectifs (N = 1 143)	392	416	78	257	
Augmentations					
Augmentations générales des cadres	51,90 %	49,62 %	46,57 %	48,80 %	50,0 %
Augmentations générales des non-cadres	78,67 %	86,69 %	74,03 %	85,38 %	82,8 %
Augmentations individualisées cadres	76,37 %	91,67 %	94,52 %	95,22 %	87,5 %
Augmentations individuelles pour les non-cadres	76,35 %	86,17 %	88,31 %	95,66 %	85,1 %
Primes de performance					
Primes de performance collective pour les cadres	47,27 %	83,92 %	66,67 %	89,24 %	71,7 %
Primes de performance collective pour les non-cadres	48,59 %	84,02 %	67,11 %	87,74 %	71,6 %
Primes de performance individuelle pour les cadres	70,33 %	80,35 %	83,56 %	85,60 %	78,4 %
Primes de performance individuelle pour les non-cadres	53,47 %	51,33 %	66,23 %	53,36 %	53,0 %

Lecture : 51,90% des entreprises du profil 1 indiquent avoir proposé des augmentations générales pour les cadres.

Les entreprises « minimalistes » (Intensité 0) se distinguent par leur recours plus important aux augmentations générales à destination des cadres (qui détiennent probablement des compétences clés qu'il est nécessaire de conserver). Elles utilisent en revanche de manière moins courante toutes les autres pratiques de rémunération. Ces choix sont cohérents avec leur profil de PME à la rentabilité faible et dont l'objectif prioritaire est la réduction des coûts salariaux.

Les entreprises qui axent leur politique d'ES sur l'intéressement (Intensité 1) privilégient les pratiques de rémunération collectives (augmentations générales et primes collectives) couplées, pour les cadres, à des modes de rémunération individualisés (augmentations individuelles et primes de performance individuelles). Ces entreprises industrielles de taille moyenne et à la rentabilité élevée peuvent, par ces pratiques, inciter leurs salariés à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. A la lecture du tableau suivant, les entreprises d'intensité 1 se distinguent de manière significative de celles d'intensité 0 (référence dans le modèle) en pratiquant davantage d'augmentations individualisées pour les cadres.

Les entreprises d'intensité 2 qui stimulent l'épargne des salariés via le PEE privilégient, pour leur part, les pratiques de rémunération individuelles (augmentations individuelles et primes de performance individuelles pour les cadres et les non cadres). Ce choix semble cohérent au

regard des objectifs de rentabilité et de croissance qu'elles cherchent à atteindre. Pour ce groupe qui présente les salaires horaires les plus élevés, le fait de privilégier des modes de rémunération individualisés peut également être le moyen de limiter la progression de la masse salariale tout en récompensant les compétences clés, notamment parmi les ingénieurs et les cadres nombreux dans ces entreprises. Ces entreprises privilégient ainsi la valorisation au travers de la rémunération des performances individuelles plutôt que des performances collectives. Le fait de ne pas pratiquer l'intéressement est alors cohérent avec ce système de rémunération individualisé. Le développement du PEE avec de forts niveaux d'abondement et de versements volontaires apparaît comme une compensation à cette individualisation des rémunérations. Dans la mesure où il apparaît davantage « désintéressé », ce dispositif pourrait rendre « moralement acceptable » une rémunération variable et réversible indexée sur les performances. Cette représentation des enjeux du PEE est développée par N. Delahaie et M-A. Diaye [2007] qui montrent les intérêts du plan d'épargne – *a priori* coûteux pour l'entreprise – pour compenser les effets négatifs sur la confiance des salariés des autres mécanismes de partage des profits liés aux résultats. Dans la même lignée, l'étude de Guery et Stévenot [2013] sur les enjeux de l'épargne salariale met aussi en avant le rôle privilégié, significatif et positif du PEE sur le climat social dans les entreprises par rapport à d'autres mécanismes.

Les entreprises d'intensité 3 (« les ubiquistes ») recourent à l'ensemble des dispositifs d'épargne salariale de manière importante. La situation est similaire sur les pratiques de rémunération puisqu'elles pratiquent fortement les augmentations et les primes de performances aussi bien de manière individuelle que de manière collective. Cette politique est caractéristique de grandes entreprises cotées en bourse, rentables, dont l'activité est en croissance et disposant d'un certain pouvoir sur leur marché, qui peuvent donc utiliser les différentes variables de rémunération pour mobiliser leurs salariés. Les résultats contenus dans le tableau suivant confirment que les ubiquistes se différencient significativement du profil de référence, les minimalistes, sur toutes les pratiques d'augmentations à l'exception des augmentations générales des cadres, courantes chez les minimalistes. Des pratiques ubiquistes en matière d'ES sont ainsi largement associées à un système de rémunération général également complet et diversifié, relativement généreux.

Tableau 4. Politique d'épargne salariale et pratiques d'augmentation de salaire

	Augmentations générales des cadres	Augmentations générales des non-cadres	Augmentations individualisées cadres	Augmentations individuelles pour les non- cadres
<i>Stratégie d'épargne salariale</i>				
Politique minimaliste	Ref	Ref	Ref	Ref
Politique axée sur l'intéressement	0.125	0.219	0.318*	0.246
Politique de stimulation de l'épargne des salariés	-0.110	-0.184	0.218	-0.248
Politique ubiquiste	0.212	0.514***	0.826***	1.025***
Cotation en bourse	-0.142	-0.0400	-0.0451	-0.00544
Effectif compris entre 50 et 200	0.471	0.158	0.574	0.177
Effectif supérieur à 200	0.169	0.358	0.472	0.339
Rentabilité moyenne	-0.172	0.105	0.164	0.0726

Rentabilité élevée	-0.106	0.284	0.0408	0.259
Dépense de formation élevée	-0.413***	-0.0136	-0.144	-0.0951
<i>Type d'organisation</i>				
Structure simple	-0.294	0.388**	0.00945	0.321
Apprenante	0.0502	0.351*	0.286	0.127
Lean production	-0.235	0.265	0.169	0.111
<i>Structure de la main d'œuvre</i>				
Pct. artisans commerçants chefs ent	4.146	12.45	3.082	1.977
Pct. Ingénieurs et cadres	-0.472	-1.249***	1.314**	0.713
Pct. Professions intermédiaires	-0.163	-0.367	1.071**	1.200**
Pct. Employés	0.755*	-0.189	-0.250	-0.361
Pct. Femme	-0.514	0.199	-0.530	-0.514
Pct de salariés entre 30 et 40 ans	0.00146	0.00868	0.0150	0.0182
Pct de salariés entre 40 et 50 ans	0.000551	-0.00157	-0.00849	-0.00591
Pct de salariés de plus de 50 ans	-0.00561	0.00552	0.000963	0.00784
<i>Relations professionnelles</i>				
Taux de syndicalisation compris entre 5 et 10 %	0.210	-0.0304	0.0129	-0.169
... entre 11 et 20 %	0.0747	0.0793	-0.0339	-0.179
... supérieur à 20 %	0.288	0.119	-0.406	-0.453
<i>Autres variables de contrôle</i>				
Constante	0.585	0.643	1.052	0.740
Nombre d'observations	586	615	584	615
Max de vraisemblance	-510.56	-315.27	-218.94	-294.92
R ² ajusté	0.1696	0.2388	0.3241	0.2277

***, **, * indiquent que les coefficients sont significatifs à 0,1 %, 1 % et 5 % respectivement.
L'intégralité des variables de contrôle et leurs coefficients estimés n'est pas présentée ici mais disponible sur demande auprès des auteurs.

Dans le cas des primes de performance, les résultats contenus dans le tableau suivant montrent que tous les profils, mais plus fortement encore les entreprises dont la politique d'ES est axée sur l'intéressement et les entreprises ayant une politique ubiquiste, se distinguent de manière significative du profil minimaliste, référence dans le modèle, dans la mesure où elles ont davantage recours aux primes de performance collective que celles-ci soient à destination des cadres ou des non-cadres.

Tableau 5. Politique d'épargne salariale et pratiques de primes

	Primes de performance collective pour les cadres	Primes de performance collective pour les non-cadres	Primes de performance individuelle pour les cadres	Primes de performance individuelle pour les non-cadres
--	--	--	--	--

Stratégie d'épargne salariale

Politique minimaliste	Ref	Ref	Ref	Ref
Politique axée sur l'intéressement	0.888***	0.846***	0.198	-0.0691
Politique de stimulation de l'épargne des salariés	0.472*	0.442*	0.0123	-0.106
Politique ubiquiste	1.218***	0.994***	0.0562	-0.183
Cotation en bourse	0.318**	0.373**	0.280*	0.0927
Effectif compris entre 50 et 200	0.400	0.958**	0.686*	0.363
Effectif supérieur à 200	0.666*	1.116***	0.666*	0.105
Rentabilité moyenne	0.843***	0.710***	0.318**	0.0533
Rentabilité élevée	1.289***	0.964***	0.559**	0.256
Dépense de formation élevée	0.242	0.341**	0.270*	0.0388
<i>Type d'organisation</i>				
Structure simple	-0.187	-0.261	-0.482**	-0.168
Apprenante	-0.143	-0.0437	-0.0349	-0.296*
Lean production	-0.192	-0.0898	-0.270	-0.0998
<i>Structure de la main d'œuvre</i>				
Pct. artisans commerçants chefs ent	5.955	5.787	11.79	28.27***
Pct. Ingénieurs et cadres	-0.0626	-0.951**	0.711	-0.141
Pct. Professions intermédiaires	-0.390	-0.889**	0.0743	0.426
Pct. Employés	0.203	-0.567	0.838	0.974**
Pct. Femme	0.295	0.113	0.635	0.0151
Pct de salariés entre 30 et 40 ans	0.0107	0.0139	-0.00424	-8.74e-05
Pct de salariés entre 40 et 50 ans	-0.0130	-0.0111	-0.00527	-0.00624
Pct de salariés de plus de 50 ans	0.00603	0.00745	0.00139	-0.0114
<i>Relations professionnelles</i>				
Taux de syndicalisation compris entre 5 et 10 %	0.241	-0.00825	-0.0439	-0.0221
... entre 11 et 20 %	0.159	0.0146	-0.182	-0.207
... supérieur à 20 %	-0.201	-0.240	0.253	0.0796
<i>Autres variables de contrôle</i>				
Constante	1.354*	1.467*	-0.371	-0.110
Nombre d'observations	586	615	584	615
Max de vraisemblance	-245.19	-270.95	-244.28	-363.03
R ² ajusté	0.2757	0.2445	0.1727	0.1474

***, **, * indiquent que les coefficients sont significatifs à 0,1 %, 1 % et 5 % respectivement. L'intégralité des variables de contrôle et leurs coefficients estimés n'est pas présentée ici mais disponible sur demande auprès des auteurs.

CONCLUSION

L'anticipation d'un effet de substitution de l'épargne salariale au salaire [Coutrot, 1992] laisserait attendre que les profils d'entreprises développant davantage l'épargne salariale auraient les niveaux de salaires les moins élevés, en particulier les entreprises privilégiant l'intéressement. Les résultats de cette recherche ne soutiennent pas l'hypothèse de niveaux de salaires plus faibles en présence d'une politique d'épargne salariale intense. Au contraire, on observe dans cette étude que les entreprises qui développent le plus l'épargne salariale au travers du PEE sont aussi celles qui ont les niveaux de salaires les plus élevés. Il semblerait donc que la règle légale de non substitution du salaire par l'intéressement prévale et qu'une stratégie intense d'épargne salariale n'entraîne pas pour autant une modération salariale. **Au lieu d'un phénomène de substitution, on constate plutôt une complémentarité des mécanismes de rémunération et ainsi une cohérence globale de la politique de rémunération dont fait partie l'ES.**

Concernant la structure des rémunérations, contrairement à ce que voudrait la logique de substitution, on ne trouve pas de lien entre les profils d'ES et les pratiques d'augmentations générales, à l'exception des « ubiquistes » (intensité 3) qui, au contraire, pratiquent significativement plus d'augmentations générales pour les non cadres. Le profil relevant d'une politique axée sur l'intéressement (intensité 1) pratique significativement plus d'augmentations individuelles pour les cadres et de primes de performances collectives, ce qui est cohérent avec une stratégie globale de rémunération à la performance. La dispersion des salaires mesurée par la variance est quant à elle significativement associée à une politique de stimulation de l'épargne des salariés (intensité 2). Deux logiques opposées peuvent être envisagées : soit l'épargne salariale dans le cadre du PEE permet de compenser ces écarts de salaires dans un souci de cohésion sociale, soit, au contraire, une telle politique favorisant les versements volontaires et l'abondement, d'autant plus élevé que les versements volontaires le sont, accentue encore les inégalités salariales. En effet, les plus hauts revenus sont aussi ceux qui peuvent épargner le plus.

Nos résultats valident ainsi la thèse selon laquelle les pratiques d'ES plus intenses auraient plutôt tendance à être associées à un niveau de salaire plus élevé et surtout mettent en évidence l'intégration de la politique d'ES dans une stratégie de rémunération globale cohérente.

Ces résultats reposent sur une analyse en coupe. Si cette étude met en évidence des liens entre les politiques d'ES et les niveaux ou les modalités de rémunérations, elle ne dit rien des évolutions en termes de rémunérations liées à la mise en place de dispositifs d'épargne salariale. Aussi, un prolongement intéressant serait de considérer dans une perspective longitudinale le lien entre profil d'ES et pratiques de rémunération. Une autre perspective de recherche consisterait à compléter l'étude du sujet menée ici à partir d'une méthodologie quantitative par une analyse qualitative pour illustrer et mieux comprendre les stratégies et les choix opérés. Le rôle des représentants des salariés et de la négociation à ce niveau mérite certainement d'être approfondi.

REFERENCES

- Amar E. (2012), « Participation, intéressement et épargne salariale en 2010 : une hausse de 14% des montants distribués », *DARES Analyses*, n° 055.
- Balkin D.B., Gomez-Mejia L.R. (1987), « Toward a contingency theory of compensation strategy », *Strategic management journal*, vol. 8, n° 2, pp. 169-182.
- Balkin D.B., Gomez-Mejia L.R. (1990), « Matching compensation and organizational strategies », *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp.153-169.
- Brochard D. (2008), « Logiques de gestion du travail, environnements conventionnel et concurrentiel : des politiques de rémunération sous influences », in Amossé T., Bloch-London C., Wolff L., *Les relations sociales en entreprise*, La Découverte, collection Recherche, pp. 376-398.
- Bryson A., Freeman R.B. (2008), « How Does Shared Capitalism Affect Economic Performance in the United Kingdom? », in Kruse D., Freeman R., Blasi R., *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based Stock Options*, National Bureau of Economic Research, pp. 201-224.
- Cahuc P. et Dormont B. (1992), « L'intéressement en France : allègement du coût salarial ou incitation à l'effort ? », *Economie et Statistiques*, n° 257, pp. 35-44.
- Castel N., Delahaie N., Petit H. (2011), « Quels modes de négociation face à des politiques salariales renouvelées ? », *Rapport du CEE*, n° 68.
- Chaput H., Delahaie N., Diaye M.A. (2010), « L'épargne salariale en France : quels enjeux pour les politiques de rémunération et les performances des entreprises ? », Miméo.
- Chaput H., Wolff L. (2008), « L'évolution des politiques salariales dans les établissements français : des combinaisons de plus en plus complexes de pratiques », in Amossé T., Bloch-London C., Wolff L., *Les relations sociales en entreprise*, La Découverte, collection Recherche, pp.355-375.
- Coutrot T. (1992), « L'intéressement : vers une nouvelle convention salariale ? », *Travail et Emploi*, n° 53, pp. 22-39.
- Delahaie N., Diaye M.-A. (2007), « L'épargne salariale entre transfert des risques de stabilisation du capital : Examen à partir d'un groupe français de matériaux de construction, Rapport du Centre d'Etudes de l'Emploi, avril, n° 84.
- Delahaie N., Diaye M.-A. (2008), « Comment les entreprises construisent-elles une politique de rémunération fondée sur l'épargne salariale ? », *Congrès de l'AFSE*, Paris.
- Desbrieres P. (1997), « La participation financière des salariés et ses incidences sur la performance et l'organisation interne de l'entreprise », in Charreaux G., *Le gouvernement des entreprises*, Paris, Economica, pp. 361-395.
- Dube A., Freeman R. (2010), « Complementary of Shared Compensation and Decision Making Systems », in Kruse D., Freeman R., Blasi R., *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based Stock Options*, National Bureau of Economic Research, pp. 167-199.
- Estay C. (2000), « Intéressement et attitudes des salariés dans l'entreprise », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 35, pp. 20-39.

- Fakhfakh F. (1997), « Quand l'intéressement passe inaperçu... », *Travail et Emploi*, n° 71, pp. 53-63.
- 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.
- Florkowsky G. (1987), « The Organizational Impact of Profit Sharing », *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 4, pp. 622-636.
- Gomez-Mejia L.R., Welbourne T. M. (1988), « Compensation strategy: An overview and future steps », *Human Resource Planning*, vol. 11, n° 3, pp. 173-189.
- Guery L., Stévenot A. (2013), « Participation financière et climat social : une analyse des perceptions comparées dirigeants/salariés », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 68, n°2.
- Kalmi P., Pendleton A., Poutsma E. (2006), « Financial participation and performance in Europe », *Human Resource Management Journal*, vol. 15, n° 4, pp. 54-67.
- Kraft K., Urgakovic M. (2005), *Profit-Sharing: Supplement or Substitute?*, Working Paper, Dortmund University, Department of Economics.
- Kruse D. L. (1992), « Profit sharing and productivity: microeconomic evidence from the United States », *The Economic Journal*, pp. 24-36.
- Kruse D.L. (1993), *Profit Sharing: Does It Make a Difference?*, Kalamazoo MI: W.E. Upjohn Institute.
- Kruse D., Freeman R., Blasi R. (2010), "Do Workers Gain by Sharing?", in Kruse D., Freeman R., Blasi R., *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based Stock Options*, National Bureau of Economic Research, , pp.257-289.
- Le Roux A. (1998), « Les effets des pratiques d'intéressement sur les performances des entreprises », in Allouche J. et Sire B., *Ressources Humaines Une gestion éclatée*, Economica, Paris, pp. 315-333.
- Long R.J. (1980), « Job attitudes and organizational performance under employee participation », *Academy of Management Journal*, vol. 23, n° 4, pp. 726-737.
- Mabile S. (1998), « Intéressement et salaires : complémentarité ou substitution ? », *Economie et Statistique*, n° 316-317, pp. 45-61.
- Marsden D., Belfield R. (2010), « Institutions and the Management of Human Resources: Incentive Pay Systems in France and Great Britain », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 48, n° 2, pp. 235-283.
- Pendleton A., Poutsma E., Van Ommeren J., Brewster C. (2003), « The Incidence and Determinants of Employee Share Ownership and Profit Sharing in Europe », *Advanced in the Economic Analysis of Participation & Labor-Managed Firms*, vol. 7, Emerald Group Publishing Limited, pp. 141-172.
- Vaughan-Whitehead D. (1992), *Intéressement, Participation, Actionnariat*, Paris, Economica.
- Weitzman M. (1984), *The Share Economy. Conquering the Stagflation*, Cambridge, Harvard University Press.
- Weitzman M., Kruse D.L. (1990), « Profit Sharing and Productivity », in Blinder A. (ed.), *Paying For Productivity*, Washington D.C.: Brookings Institution, pp. 95-140.

Wilson N., Peel M.J. (1991), « The impact on absenteeism and quits of profit-sharing and other forms of employee participation », *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 44, n° 3, pp. 454-468.

ANNEXE : LISTE DES VARIABLES

- Politique de rémunération

Dimension considérée	Description de la variable	Base(s) mobilisée(s)	Niveau considéré (entreprise ou établissement)	Codage de la variable
Salaire	Salaire horaire net moyen	DADS dans REPONSE	Etablissement	Variable continue
	Salaire horaire net médian			
	Rapport du 9 ^{ème} décile sur le 1 ^{er} décile (salaire horaire net)			
	Variance du salaire horaire net dans l'établissement			
Augmentations	Augmentation générale des non cadres	REPONSE	Etablissement	Variable binaire
	Augmentation générale des cadres			
	Augmentation individuelle des non cadres			
	Augmentation individuelle des cadres			
Primes	Prime individuelle non cadres	REPONSE	Etablissement	Variable binaire
	Prime individuelle cadres			
	Prime collective non cadres			
	Prime collective cadres			

- Variables de relations professionnelles

Dimension considérée	Description de la variable	Base(s) mobilisée(s)	Niveau considéré (entreprise ou établissement)	Codage de la variable
Variables de base	Présence d'un DP dans l'établissement	REPONSE	Etablissement	Variable binaire
Taux de syndicalisation	Taux de syndicalisation inférieur à 5% (référence)	REPONSE	Etablissement	Variable binaire
	entre 5% et 10%			
	entre 11% et 20%			
	supérieur à 20%			
Négociations salariales	Négociation ou discussion sur les salaires en 2004 avec RP ou salariés	REPONSE	Etablissement	Variable binaire

Appartenance syndicale du secrétaire du CE	CFDT			
	CFTC			
	CGC			
	CGT			
	FO			
	autre syndicat			
	non syndiqué (référence)			

- Variables de contrôle

Dimension considérée	Description de la variable	Base(s) mobilisée(s)	Niveau considéré (entreprise ou établissement)	Codage de la variable
Taille	Effectif salarié entreprise	REPONSE	Entreprise	Trois variables binaires: moins de 50 salariés (référence) de 50 à 200 salariés, 0 sinon supérieur à 200, 0 sinon
Intensité capitalistique		FICUS	Entreprise	1 si l'intensité capitalistique est très élevée ; 0 sinon
Age	Age de l'établissement	REPONSE	Etablissement	1 si âge inférieur à 10 ans, 0 sinon
Secteur d'activité	Code APE	REPONSE	Etablissement	Douze variables binaires: Industries agricoles et alimentaires (référence) Industrie automobile Industrie des biens de consommation Industrie des biens d'équipement Industries des biens intermédiaires Commerce Construction Energie Activités financières Immobilier Education, de la santé et de l'action sociale Services aux entreprises Services aux particuliers Transports
Lien capitalistique	Cotation en Bourse	REPONSE	Entreprise	Variable binaire
	Principal actionnaire	REPONSE	Entreprise	Quatre variables binaires : Entreprises non financières étrangères Famille Salariés Autres (référence)
Rentabilité	Rentabilité économique ²	FICUS	Entreprise	3 variables binaires ROA faible (référence) ROA moyen

² Rentabilité économique = Excédent Brut d'Exploitation / Actif économique

				ROA élevé
Dépense de formation		REPONSE	Etablissement	1 si les dépenses de formation sont élevées ; 0 sinon
Structure de la main d'œuvre	Catégories socioprofessionnelles	DADS dans REPONSE	Etablissement	Pourcentage de : Artisans, commerçants et chefs d'entreprises Cadres et professions intellectuelles supérieures Professions intermédiaires Employés Ouvriers (référence)
	Age des salariés	DADS dans REPONSE	Etablissement	Pourcentage de salariés De moins de 30 ans (référence) Entre 30 et 40 ans Entre 40 et 50 ans De plus de 50 ans
	Genre	DADS dans REPONSE	Etablissement	Pourcentage de femmes
Typologie organisationnelle	Types d'organisation du travail	REPONSE	Etablissement	4 variables binaires: Organisation de type taylorienne (référence) Organisation de type structure simple Organisation de type apprenante Organisation de type lean production
Perception du dirigeant sur l'intéressement		REPONSE	Etablissement	4 variables binaires: Le représentant de la direction estime que l'intéressement : - accroît la cohésion - se fait au détriment des salaires - permet d'augmenter les rémunérations sans engagement définitif - incite les salariés à mieux travailler