Quand l'intéressement passe inaperçu...

par Fathi Fakhfakh (*)

La pratique de l'intéressement dans l'entreprise a-t-elle un effet sur sa productivité et à quelles conditions ? Interrogés sur ce point parmi d'autres dans le cadre de l'enquête REPONSE, représentants des salariés et de la direction s'accordent pour penser que cet effet est réel mais curieusement répondent de façon divergente dans un nombre non négligeable de cas sur l'existence même d'une pratique d'intéressement dans leur entreprise. En intégrant ces données dans l'estimation d'une fonction de production, l'auteur montre l'importance d'un bon niveau d'information des représentants des salariés sur les effets d'une pratique de l'intéressement sur la productivité.

L'intéressement aux résultats de l'entreprise, selon les employeurs mais aussi selon un nombre non négligeable de représentants des salariés, améliore l'implication des salariés dans les objectifs des entreprises. Mais peut-on observer une amélioration effective des performances de ces dernières ? Si tel est le cas, de quoi dépend cette efficacité accrue ?

Différentes pratiques participatives ont été suggérées afin de renforcer l'implication des salariés, comme la participation aux bénéfices, ou partage du profit (tels que l'intéressement ou la participation aux fruits de l'expansion (1) en France), la participation au capital ainsi que la participation à la prise de décision. En France, l'intéressement a été instauré légalement par l'ordonnance de 1959, mais c'est surtout après l'ordonnance de 1986 que la plupart des accords d'intéressement ont été conclus.

D'un point de vue théorique, ce sont les travaux de Martin WEITZMAN (1984 et 1985) qui sont à l'origine de l'explosion de la littérature économique dans ce domaine. Selon cet auteur, le partage du profit permet de lutter contre l'inflation et le chômage, voire de réduire les inégalités. Les travaux postérieurs à ceux de WEITZMAN ont délaissé la dimension macro-économique de la question pour se concentrer sur l'aspect micro-économique. Les thèmes abordés sont les effets sur l'emploi

(*) Centre d'Études de l'Emploi et ERMES.

(1) La participation aux fruits de l'expansion est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés (100 salariés avant 1990).

(CAHUC et DORMONT,1992), sur l'absentéisme et les démissions (WILSON et PEEL,1991) ou bien analysent les déterminants de l'adoption des pratiques de partage (FAKHFAKH et PEROTIN 1993). La majorité des travaux portent cependant sur les effets de productivité résultant de l'instauration de cette pratique (FITZROY et KRAFT 1987, BLANCHFLOWER et OSWALD (1988) ainsi que CABLE et WILSON 1989). La plupart de ces études constatent un effet positif, bien que d'ampleur variable du partage du profit sur les performances des entreprises. Mais le mécanisme n'en est pas toujours clair. En particulier on peut objecter à certaines de ces études, que le sens de la causalité pourrait bien être inverse de celui auquel on pense spontanément : la meilleure performance pourrait être une condition favorisant la mise en place d'un système d'intéressement, et non le résultat d'un tel système.

Cette étude empirique sur les effets de l'intéressement sur la productivité, intègre une dimension jamais utilisée jusqu'à présent, à savoir la qualité de l'information détenue par les acteurs mêmes dans l'entreprise à propos de l'existence d'un tel dispositif. Cela nous conduit tout naturellement à prendre en compte le degré de communication et d'information qui prévaut dans l'entreprise. A priori, il semble qu'une qualité élevée de communication entre les différents agents d'une entreprise (dirigeants / salariés) et un haut niveau d'information des salariés sont des éléments indispensables au bon fonctionnement d'un système d'intéressement : si l'intéressement joue un rôle positif sur la performance par son effet motivant sur les salariés, cet effet ne peut se produire quand les salariés ignorent l'existence du dispositif ou sont mal informés à son propos (2).

Nous cherchons, dans ce travail, à tester cette hypothèse en utilisant les données de l'enquête REPONSE (3). Ces données, de qualité assez exceptionnelle, livrent des informations concernant à la fois l'entrepreneur et le représentant du personnel d'un établissement (4). Elles soulignent à plusieurs reprises une non concordance dans les réponses de ces personnes en particulier sur l'existence d'un accord d'intéressement. Notre étude exploite cette divergence de réponses, en cherchant à l'interpréter et à en évaluer les conséquences. Une des hypothèses que nous voulons tester est qu'un désaccord sur l'existence même de l'intéressement est le signe d'une mauvaise communication dans l'entreprise et peut atténuer ou annuler les effets escomptés de cette pratique en termes de productivité.

Les opinions des représentants du personnel et des employeurs sur l'intéressement

L'enquête REPONSE a été réalisée en 1992 auprès de 3 000 entreprises. Dans chacune d'entre elles, ont été interrogés un membre de la direction ainsi qu'un représentant du personnel, et ce dans la mesure du possible (5). Des questions différentes ont été posées selon que la personne interrogée pense que son entreprise pratique ou non l'intéressement. (cf. tableau 1).

Parmi les représentants du personnel qui déclarent que l'intéressement est pratiqué dans leur entreprise, un tiers déclarent aussi que cette pratique modifie sensiblement le comportement des salariés en matière d'adhésion aux objectifs de l'entreprise, de productivité et d'engagement dans le travail.

Les réponses de l'ensemble des représentants du personnel, y compris ceux qui déclarent que leur entreprise ne pratique pas l'intéressement, ne sont pas très différentes. Les trois opinions les plus partagées sont que l'intéressement augmente les rémunérations sans engagement définitif de l'entreprise (c'est à dire que l'entreprise ne le considère pas comme une composante fixe ou permanente du salaire), que c'est une pratique peu coûteuse pour l'entreprise, enfin que l'absence ou la baisse de la prime démotive les salariés.

Toutefois, on note que les représentants des salariés qui déclarent que leur entreprise ne pratique pas l'intéressement sont en général plus optimistes que les autres. Ce résultat peut refléter le fait que toute forme d'innovation (organisationnelle (6) dans le cas de l'intéressement) est porteuse d'espoir, mais que ce n'est qu'après son instauration qu'un jugement plus objectif peut être apporté.

(2) Cela ne nous permet pas de trancher définitivement quant à la question de causalité qui ne constitue pas l'objectif de notre travail.

(3) L'enquête REPONSE a été réalisée en 1992 par le Ministère du Travail afin de mieux comprendre les relations professionnelles dans l'entreprise.

(4) Deux questionnaires, distincts, sont utilisés pour interroger le RP et le membre de la direction

(5) Nous disposons des réponses de 3 000 dirigeants mais seulement de 2 000 RP.

(6) Nous pouvons attribuer le qualificatif d'innovation organisationnelle à l'intéressement pour les deux raisons suivantes : c'est d'abord une nouvelle règle de rémunération plus flexible et c'est aussi une pratique qui vise à accompagner une meilleure organisation du travail. En effet comme le signalent FITZROY et KRAFT, cette meilleure organisation est obtenue théoriquement à travers l'émergence d'un contrôle horizontal et informel ainsi qu'une réelle possibilité de prise d'initiatives.

Tableau 1
Opinions vis-à-vis du partage du profit :
(1804 représentants du personnel dont 818 déclarent pratiquer l'intéressement, 152 ne savent pas (1))
(2988 dirigeants dont 1217 déclarent pratiquer l'intéressement et 156 ne savent pas)

Contenu des questions posées	% réponses	
Questions aux RP pratiquant l'intéressement		
L'introduction de l'intéressement a-t-elle, selon vous, modifié le comportement des salariés en matière		
- engagement dans le travail	31.2	(1.4) (2)
- adhésion aux objectifs de l'entreprise	34.9	(1.7)
- cohésion entre les salariés	21.2	(4.6)
- productivité	34.3	(1.2)
Questions à tous les RP		
Je vais vous citer un certain nombre d'affirmations concernant l'intéressement, pour chacune d'elles, donnez moi votre opinion		
- Cela permet d'augmenter les rémunérations sans engagement définitif de l'entreprise	79.3	(74.0) (3)
- Cela coûte cher à l'entreprise	14.3	(16.8)
- Incite véritablement les salariés à mieux travailler	44.4	(58.2)
- Responsabilise les salariés par rapport à leur travail et celui de leurs collègues	47.5	(57.1)
- L'absence ou la baisse de la prime démotive	63.9	(62.1)
- Accroît la cohésion à l'intérieur de l'entreprise	40.2	(46.1)
- Se fait au détriment des salaires	40.6	(48.6)
- Fidélise le personnel	40.6	(49.8)
- Utile pour accompagner l'individualisation des salaires	40.7	(49.2)
Questions aux entrepreneurs pratiquant l'intéressement		
La pratique de l'intéressement a-t-elle, selon vous, modifié le comportement des salariés sur différentes points que je vais vous citer ?		
- engagement dans le travail	38.9	(0.3) (2)
- adhésion aux objectifs de l'entreprise	51.3	(0.6)
- cohésion entre les salariés	30.1	(1.2)
- productivité	42.2	(0.4)
Questions à tous les entrepreneurs		
À propos de l'intéressement, **que vous le pratiquiez ou non**, pouvez-vous me donner votre avis sur les affirmations suivantes ?		
- Cela permet d'augmenter les rémunérations sans engagement définitif de l'entreprise	71.4	(81.4) (3)
- Cela coûte cher à l'entreprise	25.3	(28.2)
- Incite véritablement les salariés à mieux travailler	62.0	(75.3)
- Responsabilise les salariés par rapport à leur travail et à celui de leurs collègues	60.7	(74.1)
- L'absence ou la baisse de la prime démotive	50.1	(53.4)
- Accroît la cohésion à l'intérieur de l'entreprise	55.6	(60.0)
- Se fait au détriment des salaires	7.7	(23.2)
- Fidélise le personnel	56.7	(64.7)
- Utile pour accompagner l'individualisation des salaires	45.5	(63.0)

Source : Enquête REPONSE.

(1) La réponse "ne sait pas" ne donnant pas lieu à la poursuite des questions concernant l'intéressement, nous l'assimilons au cas où il n'existe pas d'accord d'intéressement. Cette opération n'est pas restrictive puisque l'élimination de ces situations douteuses (ne sait pas) n'a pas modifié les résultats obtenus pour les questions adressées à tous les interrogés.

(2) Le premier chiffre représente le pourcentage de personnes croyant en une amélioration. Les chiffres entre parenthèses représentent au contraire les cas de détérioration. Le pourcentage restant indique un effet neutre.

(3) Les chiffres représentent une réponse positive (elle regroupe les expressions tout à fait d'accord ou plutôt d'accord). Les premiers chiffres indiquent les réponses des répondants qui pratiquent l'intéressement alors que les chiffres entre parenthèses traduisent les opinions de ceux qui n'annoncent pas la présence de l'intéressement.

Si l'on compare, dans un premier temps, les réponses des représentants du personnel et des dirigeants déclarant pratiquer l'intéressement ; l'ordre des opinions reste le même. L'adhésion aux objectifs de l'entreprise est la réponse la plus fréquente alors que la cohésion entre les salariés demeure la réponse la moins citée. Quant à l'effet, communément annoncé par de nombreux chercheurs, sur la productivité, 42 % des dirigeants le confirment, et pensent que l'intéressement améliore le comportement des salariés en matière de productivité ; 39 % annoncent un meilleur engagement dans le travail. En règle générale, les dirigeants semblent plus optimistes sur les effets de l'intéressement, ou du moins plus satisfaits, que les représentants du personnel.

Si l'on considère l'ensemble des dirigeants (on intègre à présent les dirigeants déclarant l'absence d'accord dans l'entreprise), l'avis le plus partagé est que cette pratique augmente les rémunérations sans engagement définitif de l'entreprise. Nous retrouvons ici une opinion très proche de celle des

représentants des salariés. L'intéressement est donc perçu par la plupart des membres d'une entreprise comme un supplément de rémunération, qui peut cependant faire le jeu de l'entreprise car il est incertain. C'est peut-être là une des sources possibles de réticence des salariés vis à vis de l'intéressement. Ces derniers craignent par ailleurs que l'intéressement ralentisse les augmentations salariales (FAKHFAKH et MABILE, 1997) ou se substitue à des primes existantes. Du point de vue de l'entreprise, ce système d'incitation collectif aurait plutôt un effet bénéfique. Contrairement aux primes constantes, la prime d'intéressement dépend des résultats de l'entreprise, sans aucun engagement ex-ante de versement si les bénéfices ne sont pas satisfaisants.

L'effet de l'intéressement sur la productivité fait donc l'objet d'une reconnaissance largement partagée. Cependant, il faut rester prudent quant à l'interprétation des données d'opinions (7). En effet, l'opinion des représentants des salariés peut être affectée par leur conviction personnelle ou par leur appartenance syndicale, les centrales syndicales ayant des positionnements idéologiques divers sur cette question de l'intéressement. Il en est de même pour les dirigeants.

Au cours de cette première étude, un phénomène assez particulier est apparu. Les réponses des représentants des salariés et des dirigeants d'une même entreprise ont divergé dans 30 % des cas quant à l'existence d'un accord d'intéressement. Comment expliquer une telle divergence, et quelles peuvent en être les conséquences sur la productivité ? C'est l'objet des sections suivantes.

Pourquoi ces réponses divergentes sur l'existence même de l'intéressement ?

La question qui suscite ces réponses divergentes est la suivante : "*Un accord d'intéressement* (8), *tel que défini par l'ordonnance de 1986, a-t-il été appliqué dans votre établissement en 1992 ?* ".

En prenant en compte à la fois les réponses des représentants des salariés et des dirigeants, on obtient 980 réponses où au moins l'un des deux annonce l'existence d'un tel contrat dans l'entreprise. Dans 343 cas, il y a divergence de réponse : un représentant des salariés confirme l'existence d'un tel contrat tandis que le membre de la direction l'infirme (ou l'inverse). Un taux de divergence dépassant les 30 % ne peut qu'être alarmant : quelles peuvent être les raisons d'une divergence aussi considérable sur une question apparemment simple ?

Une première cause qui vient à l'esprit est l'ambiguïté de la question. La rédaction de cette question ne semble cependant pas poser de problèmes : elle fait référence à un texte précis, bien connu des employeurs puisqu'il est en application depuis six années (9). Une deuxième source de divergence peut résider dans les positions personnelles des répondants vis-à-vis de l'intéressement et surtout dans l'infrastructure interne d'information et de communication (COUTROT, 1996).

Les premiers enseignements de l'enquête REPONSE

Le tableau 2 fournit une comparaison de plusieurs caractéristiques des représentants du personnel selon que leurs réponses sur l'intéressement concordent ou non avec la direction. Trois cas de figures sont possibles. Dans un premier cas, le représentant du personnel affirme l'existence d'un plan d'intéressement alors que la direction annonce le contraire. Le deuxième cas est l'opposé du premier. Dans le dernier cas, aussi bien les représentants du personnel que la direction annoncent l'existence d'un plan d'intéressement.

L'appartenance syndicale semble jouer un rôle assez important. En effet, ce sont plutôt les organisations syndicales CFDT, CGT et FO qui contredisent la direction. L'appartenance syndicale d'un représentant du personnel constitue en elle même une source possible de divergence. En effet, comme d'importants syndicats ne cachent pas leur hostilité au dispositif d'intéressement, la réponse négative d'un représentant du personnel, syndiqué, quant à l'existence de l'intéressement peut refléter sa non reconnaissance de la légitimité du dispositif auquel il est hostile.

La taille de l'établissement est également déterminante : plus l'établissement est grand, plus il accorde de l'importance aux mécanismes d'information (10), et plus les réponses des représentants

(7) NODIER (1993) et ACHARD (1994) ont d'ailleurs montré les risques encourus lors de l'utilisation de données d'opinions.

(8) Rappelons qu'un accord d'intéressement est négocié entre salariés et employeurs et qu'il doit être renouvelé toutes les trois années. S'il n'existe pas de représentation salariale dans l'entreprise, cet accord peut être adopté par la majorité des salariés (2/3). Il doit être enregistré à la délégation départementale du travail et de l'emploi pour que salariés et entreprise bénéficient des exonérations fiscales. Enfin, cet accord doit mentionner la formule utilisée pour le calcul de la prime d'intéressement, contrairement à la participation aux fruits de l'expansion où cette formule est prédéterminée.

(9) Toutefois, un risque d'assimilation à la participation au fruits de l'expansion risque de se poser, essentiellement dans les petites entreprises (20-49 salariés) où la participation n'est pas obligatoire. Nous en tiendrons compte par la suite par la prise en compte de la taille comme facteur explicatif de la divergence.

(10) Dans les petites entreprises, l'information peut être implicite ou orale et ne nécessite pas forcément la mise en place de dispositifs spécifiques. Toutefois, c'est dans cette classe de taille que la participation est volontaire, d'où le risque de la confondre avec l'intéressement.

du personnel et de la direction concordent. Le tableau 2 confirme par ailleurs l'importance des moyens de communication. En effet, nous observons moins de divergence dans les cas où :

- un représentant du personnel utilise au moins trois moyens de communication (journal pour personnel, tournée) ;

- un représentant du personnel dispose d'au moins un moyen d'expression (cercle de qualité, groupe d'expression ou réunion d'atelier) ;

- le délégué syndical dispose d'un local.

Enfin, si l'on s'intéresse au climat social dans l'établissement, on constate que ce sont plutôt des situations assez tendues qui engendrent le moins de divergence. Ceci est confirmé par l'évolution du climat social, par la fréquence des grèves ainsi que par le pourcentage de salariés impliqués dans la grève la plus marquante. Ces indicateurs de climat dégradé semblent corrélés à une plus grande attention des représentants des salariés envers leur établissement, une information plus abondante et précise pendant les périodes de conflit.

Comme on l'a constaté chez les représentants du personnel, les moyens d'information et de communication jouent un rôle important pour expliquer les réponses divergentes du côté de la direction. En effet, l'existence de moyens d'expression réduit considérablement les divergences (tableau 3), tout comme l'implantation de "groupes de travail pluridisciplinaires" ou "groupes autonome": ces derniers, lorsqu'ils fonctionnent, favorisent la circulation d'information.

Tableau 2
Les réponses des représentants du personnel

	Oui : RP Non : Dir N = 180	**Non : RP Oui : Dir N = 163**	**Oui : RP Oui : Dir N = 637**
Appartenance syndicale			
CFDT	16.4	11.6	72
CGT	10.5	17.0	72.5
CGT-FO	12.1	15.5	72.4
Autre	12.5	9.2	78.2
Taille des firmes			
< 50 salariés	20.8	25.1	54.1
50 – 100	25.4	19.0	55.6
100 – 200	23.2	15.2	61.6
200 – 500	11.6	10.3	78.1
Moyens de communication (Journal pour personnel, pour adhérents, des tracts, des assemblées d'adhérents, de personnel, des réunions d'informations, des affichages, des tournées)			
Au moins trois moyens	11.6	11.3	77.2
Au plus deux moyens	22.5	19.9	57.6
Moyens d'expression (CQ, réun. ateliers, grp d'expression)			
Au moins un moyen	17.1	13.7	69.2
Aucun moyen	21.2	23.2	55.6
Diffusion d'information sur l'intéressement			
- Par la direction	20.1	0	79.9
Pas de diff. par la dir	31.4	0	68.6
- Par un CE	29.6	0	70.4
Pas par un CE	42.6	0	57.4
Climat Social	23.4	16.8	59.8
Calme	15.4	16.6	68.0
Tendu			
Evolu climat (3 dernières années)			
Amélioré	24.6	13.8	61.6
Détérioré	15.4	15.2	69.4
frèq. grève de plus de 2 jours			
+ 5 fois	10.3	7.4	82.4
2 -> 5 fois	9.2	12.3	78.5
1 -> 2 fois	11.6	11.6	76.8
Jamais	21.3	19.2	59.5
% salariés impliqués dans le conflit le plus marquant			
–10 %	22.4	20.3	57.2
+10 %	15.2	13.8	71.0

Tableau 3
Les réponses de la direction

	Oui : RP Non : Dir	Non : RP Oui : Dir	Oui : RP Oui : DR
Information et communication			
- Au moins 1 : groupe d'expression, réunion d'atelier, cercle de qualité			
oui	18.2	16.3	65.5
non	25.0	29.2	45.8
- Implantation de groupe de travail pluridisciplinaire			
déjà appliquée	11.7	14.1	74.2
en cours	10.1	26.1	63.8
non	29.3	15.2	55.5
- Création de groupe autonome			
oui	12.6	20.3	67.1
non	18.9	16.6	64.5
Mode de conclusion d'accord d'inter.			
avec DS	10.2	18.6	71.2
avec CE	10.9	17.4	71.7
par Référendum	20.1	13.8	66.1
Liste majoritaire dans elect. RP ou CE			
CFDT	15.1	11.6	73.4
CFTC	6.5	6.5	87.1
CGT	12.2	21.3	66.5
CGT-FO	13.0	14.8	72.2
Le syndicat joue un rôle irremplaçable			
- Tout à fait d'accord	13.2	10.1	76.7
- Pas du tout d'accord	23.1	21.4	55.5
Climat social			
- Plutôt calme	19.8	16.4	63.8
- Plutôt tendu	4.8	38.1	57.1
% salariés impliqués dans le conflit le plus marquant			
moins que 10 %	22.5	17.8	59.8
plus de 10 %	10.6	14.5	74.9

Les divergences sont plus fréquentes quand l'accord a été conclu avec un délégué syndical, et que le syndicat majoritaire est la CFDT, la CGT ou FO. Cependant, l'opinion de la direction à propos de la représentation syndicale demeure assez déterminante, puisque les dirigeants estimant que les syndicats jouent un "rôle irremplaçable" sont plus souvent en concordance avec le représentant du personnel. Enfin, comme précédemment, l'évocation de situations conflictuelles ou tendues s'accompagne de moindres divergences.

Cette première étape descriptive confirme l'importance des moyens d'informations et de communication d'une part, et le climat interne de l'entreprise, d'autre part. Mais ces analyses préliminaires sont fragiles puisqu'elles n'étudient que l'influence d'une variable.

Les résultats de l'analyse économétrique

L'outil économétrique nous permettra de mieux qualifier les déterminants de ces divergences en nous appuyant sur ces premiers constats.

Considérons la variable dichotomique suivante :

DIVERGE = 0 si le RP et la direction annoncent l'existence d'un plan d'intéressement

DIVERGE = 1 si le RP et direction se contredisent (11).

Il s'agit donc d'estimer un modèle de la forme :

$$\text{DIVERGE} = f(X)$$

où X est un ensemble de variables susceptibles d'expliquer cette divergence et que nous détaillerons par la suite.

Pour expliquer cette divergence, trois groupes de variables semblent pertinents : les caractéristiques du répondant, les moyens dont il dispose pour la diffusion et la communication de l'information et enfin son évaluation du climat social.

Les caractéristiques du répondant sont principalement son ancienneté dans l'entreprise, sa CSP et l'appartenance syndicale pour le représentant du

(11) Nous éliminons de notre analyse tous les établissements où il n'y aurait pas de plan d'intéressement.

personnel (RP). L'ancienneté peut agir au travers de deux processus inverses : elle peut réduire les divergences à travers l'accumulation de connaissances nécessaires pour accomplir les tâches du poste. Au contraire, dans la mesure où l'accès à un nouveau poste s'accompagne souvent d'un intense flux d'informations, une faible ancienneté peut favoriser une moindre divergence. En ce qui concerne l'appartenance syndicale du RP, nous la contrôlons de deux manières différentes : en prenant en compte le syndicat auquel appartient le RP interrogé et la liste majoritaire élue. Nous avons choisi, au vu des statistiques descriptives précédentes, d'utiliser une variable qui prend la valeur 1 si la liste majoritaire est l'un des trois syndicats (CFDT, CGT ou FO) et 0 sinon.

Comme deuxième groupe de variables, nous considérons les moyens mis à la disposition des répondants et leur capacité à acquérir et à diffuser de l'information : nous construisons les trois groupes de variables COMM, MOYEN et EXPRESS.

Du côté de la direction, nous appelons COMM (ou moyens de communication) les dispositifs qui favorisent la diffusion de l'information. Ainsi, COMM prend la valeur 1 s'il existe l'un des dispositifs suivants : une boîte à idées, un journal ou l'organisation par la direction d'une journée "portes ouvertes". L'existence d'un tel dispositif peut contribuer à une information meilleure et plus claire. Du côté du RP, la variable COMM prend la valeur 1 s'il existe trois dispositifs parmi les sept suivants : journal destiné à l'ensemble du personnel, destiné au personnel adhérent, diffusion de tracts, organisation d'assemblée générale du personnel, ou d'assemblée des adhérents, organisation de tournée ou d'affichage sur panneaux.

La variable MOYEN indique si le RP dispose de moyens matériels suffisants pour faire communiquer l'information. Cette variable prend la valeur 1 si le RP dispose d'un local ou d'un panneau d'affichage, et 0 sinon. Enfin s'il existe, selon le RP, un cercle de qualité, des réunions d'ateliers ou des groupes d'expression, alors EXPRESS=1. L'existence de l'un de ces dispositifs indique non seulement une volonté de la direction d'informer mais aussi de discuter. Pour la direction, cette variable prend une dimension dynamique et nous poserons EXPRESS=1 s'il a existé plusieurs dispositifs sur les trois dernières années (12).

Le dernier groupe de variables auquel nous nous intéressons est celui du climat interne et des conflits dans l'entreprise. Nous prenons en compte à la fois l'appréciation du RP et de la direction car elles ne sont pas forcément les mêmes. La variable CLIMAT prend alors la valeur 0 si le climat est calme ou plutôt calme et 1 sinon. Nous prenons aussi en compte des mouvements sociaux (grèves ou débrayage) ainsi que le pourcentage de salariés impliqués dans le conflit le plus marquant. On fait l'hypothèse que plus de mouvements sociaux et un taux élevé de salariés impliqués dans un conflit signifient plus de discussions et donc une meilleure connaissance des dispositifs participant à la vie de l'entreprise. La variable MOUV (pour mouvements sociaux) prend la valeur 1 s'il y a eu des grèves ou débrayage. RSALIMP est selon les RP, le taux de participation des salariés au conflit "le plus marquant" enregistré sur la période 1990-92, alors que DSALIMP sera celui de la direction.

En plus de ces principaux groupes de variables, nous introduisons la taille de l'établissement : l'hypothèse est ici que dans un petit établissement les moyens de communication formels ici décrits sont inutiles, et qu'une bonne information peut passer par des canaux directs que l'enquête ne décrit pas.

Nous introduisons enfin la variable INFORM qui prend la valeur 1 si le RP interrogé reçoit de l'information de la direction et la juge satisfaisante sur au moins deux des quatre thèmes suivants : la situation économique de l'entreprise, les possibilités de promotion, la technologie et l'organisation de l'entreprise ou sur la stratégie de l'entreprise. Nous nous attendons à ce que des RP satisfaits par la qualité de l'information fournie par la direction soient moins souvent en contradiction avec celle-ci à propos de l'existence de l'intéressement.

L'appartenance syndicale semble jouer un rôle important : les RP appartenant au syndicat CFE-CGC sont le moins souvent en désaccord avec la direction. Comme la CGC concerne plutôt les cadres, il est normal que ces derniers soient mieux informés et soient plus au courant de la vie de l'entreprise.

Quant aux variables d'information et de communication, il ressort, du côté du RP, que l'existence de moyens d'expression réduit significativement les divergences à propos de l'existence de l'intéressement. Du côté de la direction, l'existence d'un groupe de travail pluridisciplinaire et une bonne diffusion d'information aux salariés participent à réduire les divergences. Ainsi, il semble utile de donner plus de moyens d'expression et de communication aux RP mais aussi de pratiquer une meilleure information pour réduire les divergences et assurer un meilleur fonctionnement de l'entreprise.

Le climat social au sein de l'entreprise intervient aussi d'une manière déterminante. En effet, en présence d'un climat jugé tendu (aussi bien par le RP que la direction), nous observons moins de divergences. Ceci confirme l'existence d'une meilleure information en période de crise. Ce résultat est d'autant plus robuste que l'occurrence de grèves, ainsi qu'un taux élevé de participation des salariés au conflit le plus marquant, contribuent encore à réduire les divergences.

(12) 6 éventualités sur 9 possibles (CQ, Réunion d'atelier, groupe d'expression) sur trois années.

Tableau 4
Déterminants des divergences (1)

Caractéristiques personnelles						
- ancienneté du RP	-0.0076	(1.26)	-0.0074	(1.23)		
- ancienneté de la direction	0.0030	(1.50)				
Appartenance syndicale du RP						
CFDT	-0.2665	(1.28)	-0.2599	(1.40)	-0.2762	(1.50)
CFTC	-0.3278	(1.08)	-0.3497	(1.22)	-0.4297	(1.54)
CFECGC	-0.8775***	(2.64)	-0.8684***	(2.73)	-0.9026***	(2.89)
CGT	-0.1875	(0.83)	-0.1785	(0.90)	-0.1926	(1.00)
CGT-FO	-0.3441	(1.44)	-0.3413	(1.57)	-0.3373	(1.57)
Autre	-0.0487	(0.17)				
Liste majoritaire (CFDT, CGT, FO)	0.2282	(1.54)	0.2378	(1.61)	0.2095	(1.43)
Informa. Communication et Expression (2)						
- RMOYEN	-0.0481	(0.25)	0.0481	(0.28)	-0.0733	(0.43)
- REXPRESS	-0.2538**	(2.54)	-0.2544**	(2.43)	-0.2579**	(2.58)
- DEXPRESS	-0.2083	(0.87)	-0.2433	(1.01)		
- RCOMM	-0.1441	(1.05)	-0.1475	(1.10)	-0.1493	(1.12)
- DCOMM	-0.1012	(1.01)	-0.1058	(1.08)		
- DGTP (groupe de travail)	-0.2612***	(2.67)	-0.2531***	(2.60)	-0.2793***	(2.90)
Climat interne de l'entreprise						
- RCLIMAT	-0.2020**	(1.97)	-0.1962*	(1.93)	-0.2028**	(2.00)
- GREVES	-0.2013	(1.61)	-0.2076*	(1.79)	-0.2064*	(1.79)
- RSALIMP	0.0003	(0.33)				
- DCLIMAT	-0.3250**	(2.40)	-0.3210**	(2.39)	-0.3313**	(2.48)
- T PARTICIPATION	-0.0067**	(2.48)	-0.0064**	(2.46)	-0.0065**	(2.50)
Variables de contrôle						
- Taille	-0.0005***	(4.50)	-0.0005***	(4.40)	-0.0005***	(3.57)
- INFORM	-0.2497**	(2.42)	-0.2541**	(2.47)	-0.2519**	(2.46)
	N = 882 L0=-611.3558 L1=-505.4929		N = 888 L0=-615.5147 L1=-508.7184		N = 894 L0=-619.6736 L1=-513.3623	

(1) Les chiffres entre parenthèses désignent les T de Student.
, et *** désignent des coefficients respectivement significatifs au seuil de 10 %, 5 % et 1 %.*
(2) Les variables commençant par un R sont celles concernant les RP et celles commençant par D celles de la direction. Pour la variable Moyen, nous ajoutons une indicatrice si elle n'est pas renseignée.

Des effets de productivité différenciés

L'originalité de notre démarche provient de la possibilité d'évaluer si la divergence des réponses atténue l'effet attendu de l'intéressement sur la productivité.

Nous faisons l'hypothèse suivante : les effets de productivité résultant d'une situation de convergence de réponse sont au moins les mêmes que ceux où seul le représentant du personnel annonce l'existence de l'intéressement. Ces derniers effets sont eux-mêmes supérieurs aux effets résultant d'une situation où le représentant du personnel ignore l'existence de l'intéressement. Pour justifier cette hypothèse, rappelons les arguments de FITZROY et KRAFT (1987). Ces deux auteurs affirment que des effets positifs sur la productivité sont le fruit d'une meilleure coopération et information au sein de l'entreprise qui résultent d'un meilleur climat social et de l'émergence d'un contrôle horizontal et informel. L'une des principales critiques faites à l'encontre de modes d'incitations collectives est l'apparition du phénomène du passager clandestin *(free-rider)* : chacun peut espérer bénéficier du fruit (collectif) du travail des autres sans lui-même fournir d'effort. Pour atténuer cet effet, FITZROY et KRAFT avancent qu'un climat de coopération et de contrôle informel émerge entre les salariés et réduit le nombre des resquilleurs.

Par ailleurs, les effets du partage du profit sur la productivité résultent principalement d'un changement de comportement et d'attitude des salariés (PENDLETON et WILSON, 1991 et FAKHFAKH,1994). Ce changement peut conduire les salariés à une meilleure implication dans le travail à travers une meilleure qualité de l'effort. L'effort est entendu ici au sens large (quantitatif et qualitatif). Il peut correspondre à une réelle amélioration de l'effort des salariés, ou engendrer une meilleure utilisation des capacités de production, une meilleure qualité d'informations utiles au processus de production, d'où résulterait une meilleure productivité.

Toutefois, si les représentants du personnel, et donc vraisemblablement *a fortiori* les salariés (13), ignorent l'existence d'un tel plan, nous ne pouvons nous attendre à des changements de comportement et d'attitudes, et les effets sur la productivité ne pourraient plus être escomptés.

Pour tester cette hypothèse, nous nous proposons d'estimer une fonction de production (du type COBB-DOUGLAS) en accordant des effets spécifiques aux entreprises qui pratiquent l'intéressement.

Soit "INTER2" une variable indicatrice qui prend la valeur 1 si à la fois l'entrepreneur et le RP annoncent l'existence d'un accord d'intéressement, et qui prend la valeur 0 sinon. Soit l'indicatrice "INTER RP" qui prend la valeur 1 si seul le RP annonce l'existence de l'intéressement, et qui prend la valeur 0 sinon. Soit enfin "Inter DIR" une indicatrice qui prend la valeur 1 si seul l'entrepreneur annonce l'existence d'un plan d'intéressement, et qui prend 0 sinon.

Nous introduisons des effets non incorporés qui ne vont modifier que le niveau de la constante (14) et dont le paramètre associé constitue un indicateur du différentiel de productivité entre les entreprises pratiquant et celles ne pratiquant pas l'intéressement.

Pour estimer cette fonction, nous faisons l'appariement de l'enquête REPONSE avec les données provenant de l'EAE. Nous obtenons ainsi un échantillon d'environ un millier d'entreprises sur lesquelles portera l'analyse. Soit la fonction Cobb-Douglas suivante :

$$Y = A + aK + \beta L + \lambda_1 Inter2 + \lambda_2 InterRP + \\ + \lambda_3 InterDir + \gamma Qualif + \varepsilon$$

où Y est le Log de la valeur ajoutée, K est le Log du capital, L est le Log des effectifs dans l'entreprise et QUALIF est constitué par le taux d'encadrement et le taux de salariés ouvriers.

Pour prendre en compte les qualifications, nous avons d'abord introduit le taux d'encadrement et d'ouvriers comme variables de contrôle (colonne 1 et 2). Nous avons ensuite construit une mesure du travail efficace en multipliant ces deux variables par le niveau des effectifs (colonne 3).

Avant de procéder aux estimations, nous avons analysé quelques caractéristiques des trois types d'entreprises. Nous avons ainsi observé que les établissements "à divergences" sont de taille plus petite, moins intensifs en capital et que leur productivité moyenne du travail est plus faible. Cette constatation nous a conduit à soupçonner l'existence d'un problème d'hétéroscédasticité, auquel nous avons ensuite remédié pour avoir des estimateurs efficaces.

Les résultats obtenus par les MCO confirment l'effet de l'intéressement sur la productivité. Un cas de concordance engendre un surplus significatif de productivité, alors que les effets associés aux cas de divergence sont non significatifs. En corrigeant pour l'hétéroscédasticité, nous notons qu'un cas de divergence, où seul l'entrepreneur annonce l'existence de l'intéressement, ne présente pas d'effets significatifs sur la productivité. Si seul le RP signale l'existence de ce plan, les effets résultants sur la productivité sont d'environ 9 %. Ce dernier effet n'est pas significativement différent de l'effet associé au cas où les deux interlocuteurs convergent. Les résultats de la troisième colonne, où nous utilisons une mesure efficace du travail, ne sont pas différents.

(13) Nous sommes amenés à supposer cette équivalence, tout en étant conscient de sa limite. En effet, si le RP ignore l'existence de l'intéressement, on peut suggérer que les salariés l'ignorent aussi. Par contre, si le RP est au courant, il y a beaucoup plus de chance que les salariés soient au courant (surtout si le RP, comme on vient de le confirmer, diffuse bien l'information).

(14) Nous aurions pu, comme l'ont fait CABLE et WILSON 1989, introduire des effets incorporés pouvant ainsi modifier les élasticités des inputs. Nous ne détaillons pas de ces effets car il n'apportent pas de changements majeurs.

Tableau 6
Effets de productivité (1)

Variable dépendante : Log VA, N=978.

	MCO		MCQG		MCQG	
Constante	4.194 ***	(59.93)	4.231 ***	(59.77)	4.311 ***	(66.55)
Capital	0.188 ***	(19.33)	0.184 ***	(18.63)	0.191 ***	(18.84)
Travail	0.836 ***	(58.72)	0.838 ***	(59.37)	0.812 ***	(54.84)
Inter RP	0.074	(1.60)	0.088 **	(2.00)	0.089 **	(1.99)
Inter DIR	0.022	(0.46)	0.042	(0.90)	0.036	(0.76)
Inter2	0.093 ***	(2.79)	0.096 ***	(2.90)	0.094 ***	(2.82)
Non cadres	-0.001	(0.03)	-0.028	(0.59)	0.003	(0.39)
Cadres	0.987 ***	(9.91)	0.985 ***	(9.98)	0.146 ***	(9.42)
R^2	0.9615		0.9987		0.9987	

(1) T Student entre parenthèses.
, **, * statistiquement significatifs au seuil de 10 %, 5 % et 1 %.*

Nos résultats suggèrent que le succès de l'intéressement dépend de la compréhension et l'assimilation par les acteurs eux-mêmes de ce dispositif. Ces résultats concordent avec les arguments de WILSON et PENDLETON (1991) et de FAKHFAKH (1994), où le partage du profit opère à travers un changement de comportement et d'attitude des salariés. Le cas où seul l'entrepreneur annonce l'existence de l'intéressement n'affecte pas la productivité. La connaissance par les représentants du personnel (et par les salariés) (15) de l'existence de cette pratique semble être une condition nécessaire au succès d'un tel schéma incitatif.

Une dimension temporelle (un panel d'observations) pourrait s'avérer utile pour confirmer ces résultats ; on verrait, en dynamique, si l'amélioration de l'information contribue aux effets de productivité.

Les résultats que nous venons de présenter sont robustes : nous avons estimé différentes spécifications alternatives où l'intéressement pouvait affecter les élasticités des inputs à travers la prise en compte d'effets incorporés ; d'autres spécifications où la présence syndicale est prise en compte, et enfin une technologie de production alternative à savoir une fonction de production du type translog. Pour ces différentes spécifications étudiées, nous trouvons des effets positifs associés à l'intéressement, où l'effet de Inter2 (toujours significatif) est toujours plus grand que celui de Inter RP (significatif), qui lui est plus grand que celui de Inter DIR (non significatif).

*

* *

La richesse de l'enquête REPONSE nous a permis d'exploiter la prise en compte de différents points de vue concernant les effets et l'existence même d'un accord d'intéressement. Nous avons commencé par l'analyse des opinions des représentants du personnel et des entrepreneurs sur cette pratique. Il ressort, des deux côtés, que l'intéressement modifie le comportement des salariés en matière d'adhésion aux objectifs de l'entreprise et en matière de productivité. Nous avons été surpris par l'opinion plus optimiste des interrogés déclarant ne pas pratiquer l'intéressement : peut-être un jugement plus objectif envers une telle innovation organisationnelle ne peut être porté qu'une fois que cette innovation est mise en œuvre.

Nous avons ensuite cherché à expliquer les divergences concernant l'existence de l'intéressement. Il ressort que l'abondance des moyens de communication, d'information et d'expression, plus présents dans les grands établissements, tend à réduire ces divergences. Le même résultat est observé en situation de climat assez tendu, traduisant ainsi une information plus abondante en période de tension.

Enfin, nous avons distingué le cas où seul le représentants du personnel indique l'existence de l'intéressement, de celui où seul l'entrepreneur le signale. Notre hypothèse est que les effets éventuels sur la productivité sont plus le résultat d'un changement positif du comportement et des attitudes des salariés que d'une amélioration de la qualité managériale. Un cas de divergence où le représentant du personnel ne confirme pas l'existence de l'intéressement peut être le signal d'une information insuffisante, ce qui peut mener à moins de coopération, et par conséquent à de moindres effets de productivité.

Nos résultats confirment cette hypothèse et montrent l'absence d'effets sur la productivité si le représentant du personnel ignore l'existence de l'intéressement. Un différentiel de productivité de l'ordre de 9 % est obtenu si seul le représentant du personnel confirme l'existence de ce plan ou s'il n'y a pas eu de divergence.

Il semble donc que les effets de l'intéressement sur la productivité résultent plutôt d'un changement positif des attitudes et du comportement des salariés, et qu'une meilleure infrastructure informationnelle, plus de moyens de communication et d'expression des salariés mènent à de meilleurs effets sur la productivité.

Ainsi, et pour améliorer les effets de ce dispositif incitatif, l'intéressement, il serait prudent de s'assurer de sa clarté et sa compréhension par les salariés à travers une bonne infrastructure en matière de moyens de communication, d'information et d'expression des salariés pour que l'instauration d'une telle pratique puisse être parfaitement bénéfique. La clarté d'une innovation organisationnelle et son assimilation par les salariés, par le biais d'une forte politique d'information et de communication, constituent des facteurs fondamentaux pour le succès de cette innovation. ■

(15) Nous supposons ainsi que le RP reflète l'état de l'information parmi tous les salariés (agent représentatif). Cette hypothèse d'agent représentatif a suscité de multiples critiques aussi bien dans la littérature économique que sociologique. Restant conscient de la limité de cette représentativité, nous pouvons toujours plaider en faveur de cette supposition surtout que nos résultats empiriques viennent confirmer notre hypothèse centrale.

BIBLIOGRAPHIE

ACHARD P. [1994] : "Sociologie du langage et analyse d'enquêtes", *Sociétés contemporaines*, N° 18/19, p 67-100.

BLANCHFLOWER D. et OSWALD A. [1988] : "Profit related pay : prose discovered ", *The Economic Journal*, 98, Sept. 1988, p 720-30.

CABLE J. et WILSON N. [1989] : "Profit sharing and productivity : some further evidence", *The Economic Journal*, Vol 100, Juin 1990, p550-56.

CAHUC P. et DORMONT B. [1992] : "Les effets d'incitation de l'intéressement : la productivité plutôt que l'emploi", *Économie et Statistiques*, N° 257, sept. 1992, p45-56.

COUTROT Th. [1996] : "Voir midi à sa porte", *Travail et Emploi* n° 66, 1/96

DODIER N. [1993] : *L'expérience médicale*, Paris.

FAKHFAKH F. [1994] : *Partage du profit et productivité des entreprises. Une étude économétrique sur de grandes entreprises françaises*, Thèse de doctorat, Université de Paris 2.

FAKHFAKH F. et MABILE S. [1997] : "Contribution for French specific institutions on profit sharing", *miméo CEE.*

FAKHFAKH F. et PEROTIN V. [1993] : "Transferts de risques et stratégies d'incitation dans l'adoption de systèmes d'intéressement" Xemes Journées de micro-économie appliquée, juin.

FAKHFAKH F. et PEROTIN V. [1996] : "The effects of profit-sharing on firm performance in France", Document de travail BIT, n° 16.

FITZROY F. and KRAFT K. [1987] : "Cooperation, productivity and profit-sharing", *Quarterly Journal of Economics*, Feb. 1987, p23-35.

KRUSE D. [1991] : "Profit sharing and employment variability : microeconomic evidence on the WEITZMAN theory", *Review of Economics and Statistics*, Vol 44, N°3, avril 1991, p. 437-53.

OREMY J.P. [1993] : "Questions et réponses : quelques résultats sur les effets de la formulation des questions dans les sondages", *Sociétés contemporaines*, N° 16, p 165-76.

WEITZMAN M. [1984] : *The Share Economy*, Cambridge (Mass), Harvard University Press.

WEITZMAN M. et KRUSE D. [1990] : "Profit sharing and productivity", in *Paying for Productivity :* A look at the evidence, Ed. by A. S. Blinder, 1990, p95-142.

WILSON N. et PEEL M. [1991] : "The impact on absenteeism and quits of profit sharing and other forms of employee participation", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol 44, N° 3, p 454-68.

WILSON N. et PENDLETON A. [1991] : "Profit-sharing and employee ownership : Survey of a recent development in the U.K." papier présenté à *the Europeen Profit sharing Meeting*, Florence, sept.