

Participation financière et climat social : une analyse des perceptions comparées dirigeants/salariés
Financial Participation and Organizational Climate: An Analysis of Managers/Employees Compared Perceptions
Participación financiera y clima social: un análisis comparativo de las percepciones de los gerentes y de los asalariados

Anne Stévenot and Loris Guery

Volume 68, Number 2, Spring 2013

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1016320ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1016320ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Stévenot, A. & Guery, L. (2013). Participation financière et climat social : une analyse des perceptions comparées dirigeants/salariés. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 68(2), 290–311. <https://doi.org/10.7202/1016320ar>

Article abstract

According to Commons's institutionalism, this article examines the effect of financial participation on organizational climate. The perceptions of the managers, those of the employees, and indicators of social dysfunctions (such as absenteeism and labour disputes) allow us to understand the organizational climate. The features of these practices (methods of negotiation, types of mechanisms, assessment methods) are also considered. The empirical study is based on the exploitation of the REPOSE survey which represents a sample of 3000 French establishments and 8000 employees. Beyond the differences in perceptions between managers and employees, the results (obtained with logistic regressions) show that, more than the amount actually paid, it is the actual existence of the financial participation plan that influences the organizational climate. Moreover, the more the mechanisms appear to be at a distance from the business, the better the organizational climate is from the perspective of the employees. The ways in which the profit-sharing agreement is concluded, in particular with the intervention of labour unions, also have an influence on the organizational climate. Given the differences in the results depending on whether we consider the perceptions of managers, of employees or the indicators of social dysfunction, the article also highlights the importance of taking into account the objective dimensions, as well as the perceptions of the actors, when conducting research into organizational climate.

Participation financière et climat social : une analyse des perceptions comparées dirigeants/salariés

Anne Stévenot et Loris Guery

À partir d'un échantillon de 3000 établissements français et 8000 salariés, l'article s'interroge, dans la perspective de l'institutionnalisme économique de Commons, sur la relation unissant les dispositifs de participation financière au climat social, appréhendé par le biais de la perception qu'en ont les dirigeants, les salariés, et par des indicateurs de dysfonctionnements sociaux. Au-delà des différences de perception entre dirigeants et salariés, les résultats mettent en évidence que, plus que le montant versé, c'est l'existence même d'un dispositif de participation financière qui influence le climat social. Par ailleurs, plus les dispositifs apparaissent comme désintéressés de la part de l'entreprise et meilleur est le climat social du point de vue des salariés. L'implication des syndicats dans l'accord a également une influence sur le climat social.

MOTS-CLÉS : rémunération, épargne salariale, intéressement, climat de travail

Introduction

La participation financière en France trouve ses origines dans les dispositifs d'intéressement en 1959 et de participation légale en 1967, créés à l'initiative des pouvoirs publics à une période où les tensions politiques, économiques et sociales sont croissantes. Son but est « la participation des salariés aux fruits de la croissance ». Le projet du Président de Gaulle était clair : « Il y a une troisième solution : c'est la participation qui, elle, change la condition de l'homme au milieu de la civilisation moderne. Dès lors que les gens se mettent ensemble pour une œuvre commune, il s'agit que tous forment ensemble une société où tous aient intérêt à son rendement et à son bon fonctionnement, et un intérêt direct », explique-t-il dans un entretien télévisé (Béchaux, 2005). Il s'agit par ces mécanismes d'aligner les intérêts des salariés sur ceux de l'entreprise, de réduire les conflits et de créer une dynamique collective autour du travail en entreprise. Depuis ses origines, la participation financière est très encadrée par

Anne Stévenot, maître de conférences, Université de Lorraine – ISAM-IAE – CEREFIGE (anne.stevenot@univ-lorraine.fr).

Loris Guery, maître de conférences, Université de Lorraine – CEREFIGE (loris.guery@univ-lorraine.fr).

Remerciements : Les auteurs remercient les trois évaluateurs anonymes pour leurs commentaires et suggestions stimulantes. Le texte n'engage cependant que ses auteurs.

la loi en France, particulièrement le dispositif de participation légale, obligatoire pour les entreprises bénéficiaires de plus de 50 salariés, qui vise la redistribution des bénéfices de l'entreprise à partir d'une formule légale déterminant le minimum que doit verser l'entreprise aux salariés au titre de la participation. À cela s'ajoute l'intéressement, dispositif facultatif, dont le montant résulte d'une formule de calcul liée aux résultats financiers (résultat net, chiffre d'affaires) ou aux performances de l'entreprise (taux de rebuts, satisfaction des clients, nombre d'accidents du travail...). Si les modalités de versement (fréquence et mode de répartition : uniforme, selon les salaires ou la présence) sont laissées au choix de l'entreprise, les primes d'intéressement et de participation doivent présenter un caractère collectif¹ et concerner l'ensemble des salariés². Les deux dispositifs, qui bénéficient d'avantages sociaux et fiscaux tant pour l'entreprise que pour les salariés, constituent un complément de rémunération mais ne doivent légalement en aucun cas se substituer au salaire. Les sommes issues de la participation financière sont tout ou partie placées sur un plan d'épargne entreprise (PEE) qui permet au salarié qui le souhaite de se constituer une épargne avec l'aide de son entreprise. La participation du salarié au PEE est facultative et peut être encouragée par l'entreprise sous la forme d'un abondement bénéficiant lui aussi d'incitations fiscales. La réglementation en matière de participation financière implique fortement la négociation collective dans la mesure où ces dispositifs sont nécessairement mis en place par voie d'accord conclu entre l'employeur et le personnel³. Les obligations d'information et d'explication sur les résultats au moment du versement de la prime en comité d'entreprise, auprès des représentants du personnel et auprès des salariés directement par courrier individuel, favorisent un dialogue social, ou au moins une communication sur ce thème entre employeurs et salariés.

Ces compléments de rémunération sont certes largement encadrés par la loi mais ils laissent aussi de nombreux espaces de choix aux entreprises et aux différents acteurs concernés, direction, salariés et représentants du personnel. À l'exception de la participation légale qui s'impose aux entreprises de plus de 50 salariés, intéressement et PEE sont facultatifs et, en dehors des incitations fiscales, relèvent largement de la négociation entre les employeurs et les représentants du personnel au niveau de la branche, du groupe, de l'entreprise, voire de l'établissement. La réglementation sur la participation financière correspond à la représentation du rôle des pouvoirs publics et de la loi que défendent Commons et les tenants de l'économie institutionnaliste du travail (*Institutionnal Labor Economics School*) pour promouvoir certaines pratiques en matière économique et sociale (Commons, 1934; Theret, 2001). Les partisans de cette école considèrent en effet que le rôle de la loi doit être plus incitatif que coercitif pour amener les acteurs au sein de l'entreprise à s'intéresser aux problèmes considérés, à prendre leur part de responsabilité au

travers des décisions qu'ils prennent. La régulation externe donne le cadre à et organise une régulation interne qui laisse un rôle déterminant aux relations professionnelles (négociation collective, syndicalisation...). Partant d'une posture pragmatique, Commons considère que l'efficacité de la loi dépend de sa capacité à s'appuyer sur les psychologies spécifiques des acteurs – psychologie du profit des affaires ou de la solidarité propre aux travailleurs – qui vont faire fonctionner les dispositifs parce qu'ils y trouvent leur intérêt (fiscal, en termes de coûts...) (Bazzoli et Kirat, 2008).

Selon les économistes institutionnalistes du travail, les pouvoirs publics et la loi jouent un rôle de rééquilibrage des pouvoirs entre employeurs et salariés, dont les relations sont conflictuelles par essence, et ainsi d'apaisement des tensions (Commons, 1934; Kaufman, 1993). Dès le début du XXe siècle, la participation financière apparaît comme une des sept solutions aux problèmes du travail (*industrial problems*) (discriminations, exploitation des salariés, précarité de l'emploi et chômage), de nature à apaiser les tensions (Adams et Sumner, 1905). Si l'on considère le principe même du partage des fruits de la croissance, mais aussi le rôle des pouvoirs publics français dans la définition et la diffusion du mécanisme dans une perspective commonsienne, fondée largement sur l'incitation et impliquant les partenaires sociaux au sein même des entreprises, la participation financière telle qu'elle existe en France devrait s'accompagner d'un meilleur climat social dans les entreprises et de moins de dysfonctionnements sociaux.

Le climat social est une préoccupation majeure des directions des ressources humaines (DRH) (Baromètre européen de la fonction RH, 2011) dont les enjeux en termes de productivité des salariés et de performance organisationnelle ont été bien identifiés (Wagar, 1997; Gould-Williams, 2007). Depuis l'apparition du concept dans les années 50 (Lewin, 1951), le climat social a fait l'objet de nombreux travaux. Il en ressort que le climat social dans l'entreprise renvoie à des perceptions quant à la qualité des relations sociales et professionnelles, dénotant une atmosphère psychologique générale qui prévaut sur le lieu de travail (Payne et Pugh, 1976; Dastmalchian *et al.*, 1989). L'approche du climat social revêt différentes dimensions (Denison, 1996). Il est d'abord vu comme une configuration d'attributs organisationnels objectifs, existant en soi et intimement lié aux caractéristiques structurelles d'une organisation telles que la taille de l'entreprise, le degré de centralisation, le type de technologie, le degré de formalisation (Lawler *et al.*, 1974; Brunet et Savoie, 1999). À cette approche exclusivement structurelle du climat social répond une approche dite subjective qui considère la prédominance de la perception individuelle et relative à la personnalité et au vécu de chacun (Joyce et Slocum, 1984; Brunet et Savoie, 1999). Une troisième approche – que nous privilégions ici – combine

les aspects objectifs et subjectifs et reconnaît aux attributs organisationnels objectifs un rôle déterminant du climat (approche structurelle) et à la personne un rôle de modérateur de la perception (approche subjective) (Savoie et Brunet, 2000). Le climat social est alors considéré comme un ensemble de perceptions communes quant à la façon d'être traité dans et par l'organisation (Roy, 1989).

Le projet de cet article est d'étudier les liens entre participation financière et climat social ainsi défini, cette première apparaissant, en théorie, comme une réponse aux problèmes du travail de nature à faire converger les intérêts et les logiques des employeurs et des salariés et une occasion de renforcer la négociation collective et le pouvoir des salariés au sein de l'entreprise.

La revue de la littérature permettra dans une première étape de formuler les hypothèses de recherche sur le lien entre participation financière et climat social. Les données utilisées ainsi que la méthodologie développée pour tester ces hypothèses seront ensuite présentées dans la deuxième partie. La dernière partie sera consacrée à l'analyse et à la discussion des résultats.

Revue de littérature et hypothèses de recherche

Nombreuses sont les recherches qui ont étudié l'influence de la participation financière sur l'attitude, le comportement des salariés et par voie de conséquence sur leur performance au travail : implication et satisfaction au travail (Florkowski, 1978; Long, 1980), absentéisme, nombre de démissions, attraction et conservation du personnel (Wilson et Peel, 1991; Fakhfakh, 1997; Le Roux, 1998; Estay, 2000). L'influence théorique du partage du profit sur la satisfaction et l'implication du salarié au travail s'appuie, d'une part, sur les grilles de lecture classiques, notamment celle du salaire d'efficience, selon lesquelles les incitations salariales ont une influence positive sur l'effort et la satisfaction du salarié (Levy-Leboyer, 2001; Sire, 1994). D'autre part, en instaurant de nouveaux rapports salariaux fondés sur la responsabilisation des salariés et leur association aux intérêts et aux résultats de l'entreprise, la mise en œuvre de la participation financière s'inscrit également dans une logique psychologique et cognitive de la motivation. En tant qu'élément de rétroaction de son travail, la participation financière constitue une modalité de reconnaissance qui peut être source de satisfaction et de motivation (El Akremi, 2000). Le partage des bénéfices peut aussi créer un sentiment de plus grande équité chez le salarié en améliorant la perception du rapport entre sa contribution et sa rétribution, qui influence son attitude et son comportement au travail (Adams, 1963). S'inscrivant dans une logique de justice organisationnelle (Greenberg, 1987, 1990), la participation financière contribue théoriquement au sentiment qu'a l'individu d'être traité équitablement ou inéquitablement et intervient par conséquent

dans la perception de réciprocité qu'il développe par rapport à l'organisation, ce qui détermine directement le climat social (Brunet et Savoie, 1999, 2000; Gould-Williams, 2007).

D'après la littérature sur les relations industrielles et l'École institutionnaliste de Commons en particulier, l'intervention de la négociation collective et l'implication des partenaires sociaux, obligatoire pour la mise en place d'un accord de participation financière, est de nature à renforcer le pouvoir des salariés dans l'entreprise et apaiser les tensions entre employeurs et salariés. On peut voir, au travers de la mise en place et du fonctionnement du dispositif français, une possibilité supplémentaire pour les salariés de s'exprimer, de communiquer directement ou indirectement et y trouver une forme de prise de parole (effet *voice*) (Hirschman, 1970; Freeman et Medoff, 1984) que l'on peut supposer bénéfique en termes de climat social. De nombreux travaux ont en effet mis en évidence les liens entre pratiques participatives ou encore présence syndicale et climat social (Norsworthy et Zabala, 1985; Kochan, Katz et Mower, 1984; Bué, 1996; Bryson, 2001; Laroche et Schmidt, 2004).

Pour notre étude, nous nous sommes intéressés à un dispositif de participation financière, l'intéressement. Ceci se justifie par le fait que l'intéressement repose bien plus que la participation légale sur la volonté des acteurs, en particulier de l'employeur, dans la mesure où ce dispositif est facultatif. On peut penser que le caractère volontaire joue sur la perception de réciprocité chez les salariés. L'intéressement repose plus sur l'incitation que la coercition et invite les acteurs à s'approprier le dispositif, ce qui leur permet de l'adapter aux caractéristiques de l'entreprise dans le choix de la formule de calcul notamment. Selon la logique pragmatique de Commons, fondée sur l'incitation et l'implication des relations professionnelles, c'est ce type de dispositif qui est le plus à même d'avoir des conséquences positives (Bazzoli et Kirat, 2008). Des études ont d'ailleurs montré que la participation légale avait moins d'effet sur le comportement des salariés au travail que l'intéressement (Leroux, 1998). Nous posons ainsi une première hypothèse de recherche :

H1 : L'existence d'un accord d'intéressement s'accompagne d'un meilleur climat social.

Le dispositif d'intéressement peut être complété par un plan d'épargne afin de placer les sommes qui seront touchées par les salariés. Selon certains auteurs, le PEE, employé en complément de l'intéressement et de la participation légale, grâce aux incitations fiscales aux versements volontaires et surtout à l'abondement de l'employeur sur ces versements, renforcerait l'effet sur la satisfaction et la motivation des salariés (Turbot, 1994; Commeiras, 1998; Donnadiou, 2000). Nous proposons de regarder si le fait d'avoir un plan d'épargne a un effet modérateur sur la relation entre l'accord d'intéressement et le climat social.

H2 : Le lien entre existence d'un accord d'intéressement et climat social est d'autant plus fort que les salariés ont accès à un plan d'épargne.

Au-delà de l'existence d'un accord se pose la question de l'influence du versement d'une prime. En effet, il peut très bien y avoir un accord sans que les conditions ne soient réunies pour qu'une prime puisse effectivement être versée. L'accord peut prévoir en effet qu'en deçà d'un seuil plancher de résultats (bénéfice net par exemple), l'intéressement n'est pas versé. La question des enjeux du versement d'une prime, de son montant, voire de sa fréquence de versement, est posée de façon récurrente dans la littérature (Leroux, 1998). Parmi les entreprises ayant un accord d'intéressement, nous nous demandons donc si le fait de verser une prime est déterminant en termes de climat social. En testant H1 et H3, nous cherchons à mettre en évidence si c'est le principe même de l'accord qui importe ou si c'est le versement effectif de la prime qui est déterminant, comme le laisserait présager la thèse d'une motivation extrinsèque et d'un salaire d'efficience.

H3 : Le versement d'une prime d'intéressement s'accompagne d'un meilleur climat social.

La littérature consacrée à l'épargne salariale identifie plusieurs conditions déterminantes pour ses incidences sur la satisfaction et la motivation au travail des salariés (Daneshower et Lust, 1992; Vaughan-Whitehead, 1992; Roussel, 1996; Fakhfakh, 1997; Le Roux, 1998). Le choix des modalités de calcul des primes de participation financière est particulièrement important. Il faut qu'il y ait un lien le plus direct et perceptible possible entre l'effort des salariés et les résultats qui servent de base au calcul (Vaughan-Whitehead, 1992; Roussel, 1996; Le Roux, 1998; Magnan et St-Onge, 2005). Ainsi un intéressement dont la formule de calcul dépend d'indicateurs proches des salariés (taux de rebuts, satisfaction client...), est plus efficace qu'un intéressement lié aux résultats financiers ou que la participation légale (Le Roux, 1998). En découle la quatrième hypothèse pour les entreprises disposant d'un accord d'intéressement :

H4 : Le fait que la prime d'intéressement soit calculée au plus près des salariés s'accompagne d'un meilleur climat social.

Comme le défend Commons, l'implication des partenaires sociaux est importante pour l'efficacité des dispositifs économiques et de gestion développés dans les entreprises (Bazzoli et Kirat, 2008) ainsi que pour la paix sociale (Dubrion, 2010). Plusieurs travaux ont montré que la participation des syndicats dans les processus d'accords a une influence positive sur le climat social (Belman, 1992; Bryson, 2001; Laroche et Schmidt, 2004). La loi prévoit plusieurs modalités de conclusion de l'accord d'intéressement (ad-

hésion à un accord de branche, conclusion avec le comité d'entreprise, par référendum ou ratification aux deux tiers, avec un ou plusieurs syndicats). S'il n'y a pas eu à notre connaissance d'étude sur les incidences du mode de conclusion de l'accord sur la satisfaction et les performances des salariés au travail, plusieurs travaux ont montré l'importance de l'information et de la communication en matière d'intéressement (Danehower et Lust, 1992; Vaughan-Whitehead, 1992; Roussel, 1996; Fakhfakh, 1997; Le Roux, 1998). Fakhfakh (1997) a observé que lorsque « l'intéressement passe inaperçu » (désaccord sur l'existence même de l'intéressement entre représentants de la direction et du personnel, signe d'une information et d'une communication mauvaise en la matière), les effets observés sur la productivité des salariés sont moindres, voire nuls. On peut supposer que l'implication d'un ou plusieurs syndicats, de représentants du personnel ou des salariés directement favorise une meilleure communication sur le dispositif, accroît la confiance des salariés et s'accompagne d'un meilleur climat social.

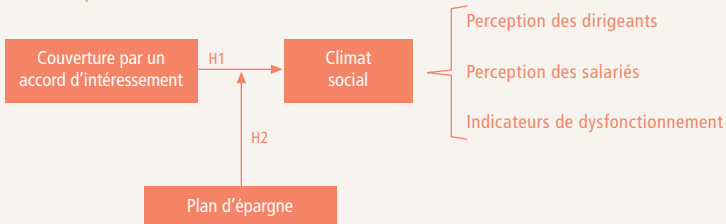
H5 : L'implication des syndicats, représentants du personnel ou des salariés dans la conclusion de l'accord d'intéressement s'accompagne d'un climat social meilleur.

Le modèle présenté à la figure 1 résume les hypothèses de notre recherche.

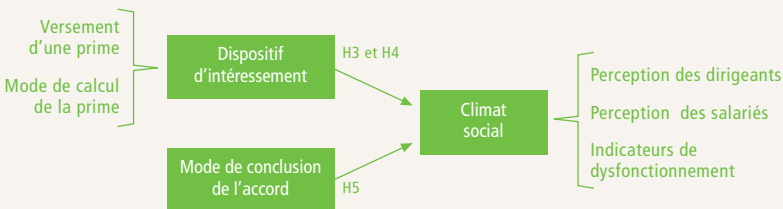
FIGURE 1

Hypothèses de la recherche

Échantillon complet



Sous-échantillon des établissements couverts par un accord d'intéressement



Méthodologie de la recherche

Pour tester nos hypothèses de recherche, nous avons mobilisé les données issues de l'enquête REPNSE (relations professionnelles et négociations d'entreprise) menée par la DARES⁴ en 2004-2005 auprès de près de 3000 établissements d'au moins 20 salariés. Ces données sont les dernières disponibles à ce jour. L'étude présente plusieurs volets dont un volet « employeurs » et un « volet salariés » (près de 8000 salariés) que nous avons exploités tous deux à l'instar de ce qu'ont fait Laroche et Schmidt (2004) dans leur étude du rapport entre présence syndicale et climat social, mettant en évidence dans leurs résultats des différences de perception entre direction et salariés. Nous pouvons supposer de la même manière que des différences de résultats s'observeront selon que l'on considère la perception qu'a l'employeur du climat social ou celle qu'en ont les salariés. Nous proposons donc de croiser les représentations de ces deux types d'acteurs afin de mettre en évidence les convergences et les divergences éventuelles dans les liens entre les pratiques de participation financière étudiées et le climat social selon les acteurs interrogés.

Les variables expliquées : les indicateurs de climat social

Comme le souligne Denison (1996), la recherche en matière de climat social devrait s'efforcer de prendre en compte non seulement les dimensions objectives mais aussi les perceptions des acteurs. L'enquête REPNSE nous permet de considérer ces deux dimensions. Un premier item présent à la fois dans le volet « direction » et dans le volet « salarié » a été retenu pour appréhender la perception du climat social (calme ou tendu). Des comparaisons des représentations peuvent alors être effectuées. Des études sur le climat social ont déjà montré que les divergences de perception entre les acteurs constituent des résultats à part entière (Laroche et Schmidt, 2004; Fakhfakh, 1997). Pour chacune de nos hypothèses, une comparaison des effets sur la perception du climat social des dirigeants et des salariés sera réalisée.

Nous avons par ailleurs choisi d'évaluer le climat social à partir d'un certain nombre d'indicateurs de dysfonctionnement classiquement utilisés. Martory (2004) propose pour évaluer le climat social d'observer la situation en matière de roulement de main-d'œuvre, d'absentéisme, l'importance des incidents et des conflits sociaux. L'enquête REPNSE comporte plusieurs questions recodables en variables dichotomiques permettant d'appréhender l'existence de problèmes d'absentéisme, d'incidents au travail (tensions interpersonnelles, incidents répétés⁵, accidents du travail) et de conflits sociaux (débrayages et grèves). Il s'agit ici de compléter et d'affiner l'appréhension du climat social comme un sentiment plus ou moins diffus par des éléments susceptibles de le caractériser de manière plus objective au travers d'indicateurs précis. Soulignons le fait que ces questions servant à évaluer les dysfonctionnements ne sont posées qu'aux représentants de la direction.

Les variables de contrôle

Notre étude visant à observer le lien entre les pratiques de participation financière et le climat social, toute chose égale par ailleurs, nous devons contrôler l'effet des facteurs susceptibles d'avoir une influence sur le climat social. Plusieurs travaux identifient tout d'abord des facteurs objectifs relatifs aux caractéristiques structurelles d'une organisation. Il en va ainsi de la taille de l'entreprise (Fernie *et al.*, 1994), du secteur, de la composition de la main-d'œuvre ou encore du degré de formalisation du travail (Payne et Pugh, 1976; Lawler *et al.*, 1974). La situation économique de l'entreprise se doit également d'être contrôlée, de même que l'intensité concurrentielle. Nous avons aussi contrôlé l'effet de l'adoption de pratiques participatives et de communication interne, plusieurs travaux ayant montré leur effets sur les attitudes et les comportements au travail (Huselid, 1995; Pfeffer, 1995; Bué, 1996). L'étude de Laroche et Schmidt (2004) nous invite par ailleurs à considérer l'effet des relations professionnelles sur le climat social. La présence d'un délégué syndical au sein de l'établissement est ainsi contrôlée. À côté des facteurs structurels susceptibles de déterminer le climat social, il est nécessaire de prendre en compte les caractéristiques individuelles des répondants. Plusieurs travaux montrent en effet qu'elles sont déterminantes dans la perception que les individus ont du climat social (Joyce et Slocum, 1984; Brunet et Savoie, 1999).

Résultats et discussion

L'analyse des statistiques descriptives indique que 53 % des salariés trouvent le climat social de leur entreprise « calme ou plutôt calme » tandis que les dirigeants le jugent comme tel à plus 90 %. Ces résultats sont sensiblement les mêmes que pour la précédente enquête de 1998-1999 (Laroche et Schmidt, 2004). Il apparaît d'autant plus pertinent au regard de cet écart de confronter les représentations des employeurs et des salariés et de considérer des indicateurs de dysfonctionnements plus circonscrits. Concernant ces indicateurs, nous observons que de fortes tensions entre collègues ou avec les supérieurs existent dans 54,4 % des établissements et que l'absentéisme pose problème dans 52 % de ceux-ci. Un peu moins de 30 % des établissements signalent des incidents répétés provoqués par certains salariés, environ 14 % des débrayages ou grèves et près de 11 % des accidents du travail répétés au cours des trois dernières années.

Les différentes hypothèses ont été testées par le biais de modèles de régression logistique dichotomique qui permettent d'expliquer des variables qualitatives, plus précisément d'estimer la probabilité qu'un individu aura d'être classé dans l'une ou l'autre des catégories de la variable expliquée étudiée. Les tableaux de résultats qui suivent mentionnent uniquement la variable expli-

cative considérée (par exemple la présence d'un accord d'intéressement pour H1). Les auteurs tiennent les tableaux détaillés à la disposition des lecteurs qui le souhaitent.

Nous observons tout d'abord des différences notables de résultats selon que l'on considère la perception des salariés et celles qu'ont les dirigeants du climat social dans l'entreprise. Si elles étaient en parties prévisibles, ces différences sont particulièrement révélatrices pour notre étude. En effet, on trouve un lien entre l'intéressement et le climat social perçu par la direction (H1, tableau 1); les tensions avec la hiérarchie ou les collègues et les incidents répétés sont également moindres en présence d'un accord d'intéressement. Ce lien positif ne s'observe en revanche pas du point de vue des salariés. Il est frappant de relever des résultats en miroir si l'on considère le lien entre PEE et climat social : le climat social est perçu comme meilleur par les salariés en présence d'un PEE alors qu'aucun lien significatif n'apparaît pour la direction⁶. On constate par ailleurs moins d'absentéisme, de tensions internes et d'accidents quand un plan d'épargne existe dans l'entreprise. Ces résultats en miroir amènent à remettre en question la représentation classique des enjeux de l'intéressement, levier de satisfaction et de motivation (Wilson et Peel, 1991; Fakhfakh, 1997; Le Roux, 1998; Estay, 2000). Le plan d'épargne apparaît comme un avantage – renforcé par le principe de l'abondement – développé au sein de l'entreprise pour l'ensemble des salariés sans condition de résultats. C'est précisément parce qu'il est perçu comme « désintéressé » qu'il apparaît comme plus à même d'améliorer la perception qu'a le salarié d'être traité par et dans l'organisation, bien au contraire de l'intéressement qui, par définition, apparaît « intéressé », inscrit dans une logique de gestion par les résultats. Se faisant l'écho d'une idée largement partagée dans les milieux managériaux et scientifiques, les dirigeants quant à eux considèrent l'intéressement comme un outil managérial, bien plus que le PEE, et donc lui voient naturellement l'effet sur la satisfaction des salariés au travail – et par extension le climat social – qu'ils attendent. Pas plus qu'un lien positif direct entre plan d'épargne et climat social n'existe pour la direction, on ne trouve d'effet modérateur du PEE sur l'intéressement à ce niveau; pourtant les tensions internes et les incidents répétés apparaissent d'autant moins élevés en présence de l'intéressement que celui-ci s'accompagne d'un plan d'épargne (H2, tableau 2). Ces résultats sur les enjeux du PEE par rapport à l'intéressement pour les salariés font écho à l'analyse de Delahaie et Diaye du contrat incitatif de partage du profit à partir de la théorie de l'agence : « la mise en place [du PEE], *a priori* coûteux pour l'entreprise, permet, semble-t-il, de dépasser de manière "morale" les problèmes de non-convergence des intérêts et de confiance induits par le partage du profit », qui, selon les auteurs, est perçu, à lui seul, comme un transfert des risques des actionnaires vers les salariés (Delahaie et Diaye, 2007 : 45).

TABLEAU 1

Hypothèse H1 : résultats des régressions logistiques

Variable expliquée	Variable explicative : présence d'un accord d'intéressement				
	Sign.	B	Exp(B)	N	R ² de Nagelkerke
Climat social perçu par la direction	0,023 *	0,470	1,600	1674	0,157
Climat social perçu par les salariés	0,186	0,093	1,098	4572	0,079
Problèmes d'absentéisme	0,262	0,232	1,261	687	0,240
Fortes tensions	0,001**	-0,473	0,623	1660	0,144
Incidents répétés	0,003**	-0,383	0,682	1666	0,154
Accidents du travail répétés	0,407	-0,162	0,851	1665	0,184
Débrayages ou grèves	0,960	-0,012	0,988	1666	0,365

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

Chaque ligne du tableau correspond aux résultats d'une régression logistique, ayant pour variable expliquée l'intitulé de la ligne et pour variable explicative l'existence d'un accord d'intéressement. Les résultats relatifs aux variables de contrôle ne sont pas indiqués dans le tableau

Note de lecture : La chance que la direction perçoive le climat social comme bon dans un établissement couvert par un accord d'intéressement est 1 600 fois plus importante que dans un établissement non couvert par un accord d'intéressement, toutes choses égales par ailleurs.

TABLEAU 2

Hypothèse H2 : résultats des régressions logistiques

Variable expliquée	Variable d'interaction				
	Sign.	B	Exp(B)	N	R ² de Nagelkerke
Climat social perçu par la direction	0,658	-0,201	0,818	1669	0,174
Climat social perçu par les salariés	Non testé car H1 non significatif				
Problèmes d'absentéisme	Non testé car H1 non significatif				
Fortes tensions	0,044*	-0,515	0,598	1655	0,151
Incidents répétés	0,006**	-0,751	0,472	1661	0,161
Accidents du travail répétés	Non testé car H1 non significatif				
Débrayages ou grèves	Non testé car H1 non significatif				

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

N.B. Afin de tester l'hypothèse H2 (le lien entre existence d'un accord d'intéressement et climat social est d'autant plus fort que les salariés ont accès à un plan d'épargne) une variable d'interaction a été créée de manière à apprécier le rôle modérateur de l'existence d'un plan d'épargne sur la relation entre accord d'intéressement et climat social. Les résultats présentés dans le tableau sont relatifs à cette variable d'interaction.

Plusieurs travaux suggèrent l'importance, en termes de satisfaction et de motivation des salariés, des conditions dans lesquelles s'exerce l'intéressement (Danehower et Lust, 1992; Vaughan-Whitehead, 1992; Roussel, 1996; Fakhfakh, 1997; Le Roux, 1998). Notre étude sur le climat social apporte des éléments de confirmation et de précision à ces travaux. Tout d'abord, nous notons qu'il y

ait versement ou non d'une prime n'a pas d'incidence sur le climat social perçu par la direction et les salariés, pas plus que sur les indicateurs de climat social à l'exception des tensions internes qui sont moindres (H3, tableau 3). Ce résultat répond à un débat récurrent sur l'épargne salariale (Leroux, 1998) en montrant que ce n'est pas tant le versement de la prime que l'existence même de l'accord qui compte finalement aux yeux des protagonistes, employeur ou salariés. Ce résultat invite à prendre avec précautions les approches qui voient un lien fort et systématique entre le niveau de rémunération et les attitudes et comportements au travail telles que la théorie du salaire d'efficience.

TABLEAU 3

Hypothèse H3 : résultats des régressions logistiques

Sous-échantillon des entreprises couvertes par un accord

Variable expliquée	Variable explicative : versement d'une prime d'intéressement				
	Sign.	B	Exp(B)	N	R ² de Nagelkerke
Climat social perçu par la direction	0,461	-0,347	0,707	995	0,343
Climat social perçu par les salariés	0,227	0,149	1,161	2570	0,112
Problèmes d'absentéisme	0,376	-0,372	0,689	412	0,327
Fortes tensions	0,001**	-1,008	0,365	987	0,256
Incidents répétés	0,391	-0,237	0,789	989	0,245
Accidents du travail répétés	0,693	0,159	1,172	991	0,323
Débrayages ou grèves	0,119	0,462	1,587	987	0,560

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

Le niveau de calcul de la prime, tel que nous l'avons appréhendé, n'apparaît pas important, contrairement à ce que laissent présager certains travaux (Le Roux, 1998; Vaughan-Whitehead, 1992; Roussel, 1996). Le fait que la prime soit calculée au niveau de l'unité de travail, au plus près des salariés, n'a pas de lien avec la perception du climat social. Tout au plus observe-t-on un lien significatif positif avec les tensions internes (H4, tableau 4).

Prenant appui sur la théorie économique institutionnelle de Commons et les analyses mettant en avant l'effet de « prise de parole », nous supposons que les modalités de conclusion de l'accord d'intéressement, en particulier l'implication des syndicats ou représentants du personnel dans l'entreprise, importaient pour le climat social. Les résultats confirment en effet que lorsque l'intéressement est signé par le comité d'entreprise ou au moins un syndicat, le climat social tel qu'il est perçu dans l'entreprise par les salariés est meilleur. L'existence d'une négociation organisée mobilisant les représentants des salariés et les syndicats s'accompagne donc bien d'une meilleure perception par les salariés de la manière dont ils sont traités dans l'organisation. Ceci peut s'expliquer par le fait que ce type de négocia-

TABLEAU 4

Hypothèse H4 : résultats des régressions logistiques

Sous-échantillon des entreprises couvertes par un accord

Variable explicative : la prime d'intéressement
est calculée au niveau de l'unité de travail

Variable expliquée	Sign.	B	Exp(B)	N	R ² de Nagelkerke
Climat social perçu par la direction	0,197	0,694	2,003	888	0,382
Climat social perçu par les salariés	0,227	0,149	1,161	2750	0,111
Problèmes d'absentéisme	0,057	-0,790	0,454	407	0,326
Fortes tensions	0,018*	-0,491	0,612	968	0,231
Incidents répétés	0,096	0,390	1,477	970	0,236
Accidents du travail répétés	0,499	0,249	1,283	972	0,334
Débrayages ou grèves	0,672	-0,159	0,853	968	0,552

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

tion et d'implication des représentants des salariés renforce au moins le sentiment d'un certain équilibre des pouvoirs et favorise ainsi la confiance dans le dispositif et les intentions sous-jacentes. On peut également y trouver un effet de « prise de parole » dans la mesure où la négociation autour de l'intéressement et de la rémunération globale plus généralement constitue une possibilité supplémentaire pour les salariés de s'exprimer, de communiquer directement ou indirectement. Malgré une faible significativité, on peut noter l'amélioration d'indicateurs de dysfonctionnement lors de la signature par un ou plusieurs syndicats.

On observe par ailleurs qu'en cas d'accord conclu avec les syndicats, la probabilité de grèves ou de débrayages est plus forte. Plusieurs pistes d'explication peuvent être avancées. Tout d'abord, les critiques que peuvent émettre les syndicats à l'encontre de ce type de dispositif sont susceptibles d'accroître le potentiel de revendication des salariés et d'engendrer des manifestations collectives du type grèves ou débrayages (Malan et Zouary, 2000). Rappelons aussi l'approche selon laquelle partage des profits et grèves font partie au même titre des solutions aux problèmes du travail (Adams et Sumner, 1905) : ils peuvent être vu comme allant de concert dans le sens d'un équilibrage des pouvoirs entre salariés et direction. Il se peut aussi que les revendications des salariés ou les manifestations de leur mécontentement soient utilisées par les syndicats comme un levier lors de la négociation de l'accord d'intéressement et des revendications salariales plus généralement.

Un troisième élément de résultat concernant les modalités de signature de l'accord paraît important. Nous avons vu lors de la revue de littérature l'importance de l'information et de la communication souvent citées comme condition de

TABLEAU 5

Hypothèse H5 : résultats des régressions logistiques

Sous-échantillon des entreprises couvertes par un accord

Variable expliquée	Variable explicative : mode de conclusion de l'accord d'intéressement					
		Sign.	B	Exp(B)	N	R ² de Nagelkerke
Climat social perçu par la direction	CE	0,548	0,286	1,332	995	0,371
	SYN	0,328	0,510	1,665		
	SAL	0,197	3,214	24,878		
	SEC	Réf.	Réf.	Réf.		
	NSP	0,033*	- 1,411	0,244		
Climat social perçu par les salariés	CE	0,023*	0,259	1,295	2750	0,124
	SYN	0,046*	0,268	1,307		
	SAL	0,768	0,065	1,067		
	SEC	Réf.	Réf.	Réf.		
	NSP	0,239	0,275	1,317		
Problèmes d'absentéisme	CE	0,808	- 0,111	0,895	412	0,331
	SYN	0,990	- 0,007	0,993		
	SAL	0,063	- 1,297	0,273		
	SEC	Réf.	Réf.	Réf.		
	NSP	0,816	0,158	1,172		
Fortes tensions	CE	0,587	- 0,125	0,882	987	0,237
	SYN	0,083	- 0,456	0,634		
	SAL	0,478	- 0,225	0,799		
	SEC	Réf.	Réf.	Réf.		
	NSP	0,340	- 0,323	0,724		
Incidents répétés	CE	0,129	- 0,396	0,673	989	0,255
	SYN	0,012*	- 0,758	0,469		
	SAL	0,395	- 0,316	0,729		
	SEC	Réf.	Réf.	Réf.		
	NSP	0,131	- 0,621	0,537		
Accidents du travail répétés	CE	0,131	- 0,562	0,570	991	0,339
	SYN	0,929	0,039	1,040		
	SAL	0,042*	- 1,503	0,223		
	SEC	Réf.	Réf.	Réf.		
	NSP	0,894	0,083	1,086		
Débrayages ou grèves	CE	0,428	- 0,304	0,738	987	0,587
	SYN	0,038*	0,883	2,419		
	SAL	0,085	- 2,943	0,053		
	SEC	Réf.	Réf.	Réf.		
	NSP	0,064	1,160	3,191		

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

CE : conclusion avec le CE ou la DU

SYN : conclusion avec un ou plusieurs syndicats

SAL : conclusion par référendum ou ratification aux deux tiers

SEC : conclusion par adhésion à un accord de branche

NSP : ne se prononce pas

l'efficacité de l'épargne salariale sur l'attitude et les comportements des salariés (Le Roux, 1998; Roussel, 1996; Vaughan-Whitehead, 1992; Danehower et Lust, 1992). En particulier, on observe l'importance de l'implication des partenaires sociaux (Fakhfakh, 1997). Fakhfakh (1997) montre ainsi que, lorsque l'intéressement « passe inaperçu », il perd de son efficacité, notamment en termes de productivité. Certains de nos résultats peuvent s'expliquer en suivant cette analyse. Ainsi, dans les entreprises couvertes par un accord d'intéressement, le fait que la direction elle-même ne sache pas comment a été conclu l'accord s'accompagne d'un moins bon climat social et d'une probabilité plus forte de survenance de grèves ou de débrayages.

Conclusion

Le partage des profits en France présente des spécificités importantes liées au cadre réglementaire. Mécanisme collectif, qui doit concerner l'ensemble des salariés, non substituable au salaire, il s'inscrit dans une volonté politique d'aligner les intérêts de l'ensemble des salariés et ceux de l'entreprise et de rééquilibrer des pouvoirs. À l'exception de la participation légale obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, les entreprises ne sont pas contraintes mais seulement incitées (incitations fiscales et sociales) à mettre en place des mécanismes de participation financière du type intéressement et plan d'épargne. Une spécificité importante de la réglementation française est de favoriser, au travers des mécanismes de partage des profits, la négociation collective et l'implication des syndicats et représentants des salariés. Au regard de ses caractéristiques, l'intéressement en France apparaît, si l'on se réfère notamment aux travaux de Adams et Sumner (1905), comme une réponse aux problèmes de relations industrielles, un moyen de rééquilibrer les pouvoirs et de réduire les conflits entre employeur et salariés, et serait de nature à s'accompagner d'un meilleur climat social.

Pour vérifier cette hypothèse, nous avons utilisé la base de données de l'enquête REPONSE 2004-2005 comptant près de 3000 établissements français. Le volet employeur et le volet salariés ont tout deux été exploités pour observer la cohérence ou au contraire d'éventuelles divergences de perception entre les deux parties. Nous avons considéré non seulement la perception du climat social par ces acteurs mais aussi un certain nombre de dysfonctionnements sociaux. Les résultats de cette étude mettent tout d'abord en évidence la différence que l'on observe dans les résultats entre le climat social perçu et les indicateurs de dysfonctionnement. Ceci invite à penser qu'on ne peut réduire complètement le climat social à ces indicateurs dits objectifs censés le caractériser (Martory, 2004). Un bon climat social, en tant que perception des salariés quant à la manière dont ils sont traités par et dans l'entreprise, n'est pas systématiquement lié

à de bons résultats en termes d'absentéisme, de tensions internes, d'accidents de travail ou encore de grèves ou de débrayages. Ceci confirme la nécessité, comme le soulignait déjà Denison (1996), de prendre en compte pour la recherche sur le climat social non seulement les dimensions objectives mais aussi les perceptions des acteurs.

Comme l'ont déjà montré certains auteurs (Laroche et Schmidt, 2004), il existe des divergences de résultats selon que l'on considère le climat social perçu par la direction et le climat social du point de vue des salariés. Ces différences sont particulièrement révélatrices pour notre étude. En effet, le lien positif entre climat social et intéressement ressort bien du point de vue de la direction mais pas pour les salariés alors que le résultat inverse s'observe pour le PEE. Ce résultat amène à remettre en question le rôle de l'intéressement comme levier de GRH capable d'influer sur l'attitude des salariés au travail suggéré dans la littérature. Le plan d'épargne apparaît comme un avantage – renforcé par le principe de l'abondement – développé au sein de l'entreprise pour l'ensemble des salariés sans condition de résultats. C'est précisément parce qu'il est perçu comme « désintéressé » qu'il apparaît comme plus à même d'améliorer la perception qu'a le salarié d'être traité par et dans l'organisation, bien au contraire de l'intéressement qui correspond davantage à une logique de management par les résultats. Ces résultats rejoignent ceux de Delahaie et Diaye (2007) sur les enjeux du plan d'épargne qui rend « moralement » acceptable le partage du profit.

De manière cohérente avec ce résultat, on observe que ce n'est pas tant le versement d'une prime d'intéressement ou – plus inattendu au regard des études antérieures – une formule de calcul plus proche du travail des salariés qui importent en matière de climat social mais le principe même de l'intéressement.

Conformément à la théorie économique institutionnelle de Commons, l'existence d'une négociation organisée et l'implication des syndicats ou représentants du personnel dans l'entreprise sont liées à un meilleur climat social du point de vue des salariés et à des indicateurs de dysfonctionnement pour certains meilleurs. On peut expliquer cela par un « effet *voice* », favorable au climat social.

Malgré l'intérêt de ces résultats, plusieurs limites de ce travail doivent être soulignées. Les données en coupe utilisées permettent de mettre en évidence à un instant donné les liens qui existent entre certaines pratiques de participation financière et le climat social. Il serait intéressant de réaliser une étude longitudinale afin de suivre dans le temps l'évolution des différentes variables prises en compte dans cette étude et pouvoir ainsi observer comment évolue le climat social suite à la mise en œuvre de dispositifs d'intéressement dans des entreprises qui en étaient dépourvues. Il serait certainement aussi pertinent de prolonger cette recherche par des études de cas pour une approche qualitative

du phénomène étudié. Ceci permettrait notamment de prendre davantage en compte les conditions dans lesquelles intéressement et plan d'épargne peuvent s'accompagner d'un meilleur climat social, non seulement conditions relatives aux pratiques de participation financière mais aussi contexte plus général de l'entreprise (organisation, politique de ressources humaines et de rémunération par ailleurs, situation économique et financière de l'entreprise...). La démarche ici suivie nous a amenés à chercher à isoler le lien entre intéressement, plan d'épargne et climat social en raisonnant autant que possible toutes choses égales par ailleurs. Ceci laisse supposer que la participation financière peut être une bonne pratique en soi indépendamment du contexte de l'entreprise. Il ne faut sans doute pas ignorer les effets de contingence : l'effet de l'épargne salariale en termes de climat social est probablement lié à un ensemble d'autres pratiques de gestion des ressources humaines en particulier. Plus qu'une pratique isolée, il peut être intéressant de considérer un ensemble de pratiques et leur cohérence entre elles et par rapport à un contexte général d'entreprise. Une étude en réponse à un appel d'offre de la DARES sur les déterminants de l'épargne salariale en France et les liens avec les pratiques de rémunération par ailleurs s'inscrit dans cette perspective (Laroche *et al.*, 2012). Plus généralement, cette étude invite à prolonger et approfondir les travaux sur les effets des pratiques de rémunération sur les perceptions et les comportements des acteurs en considérant le rôle des relations professionnelles et de la négociation, à partir d'une confrontation des points de vue et des différents indicateurs pour appréhender un même phénomène.

Notes

- 1 Les plans d'actionariat destinés à une catégorie de salariés ne font pas partie en France de la participation financière au sens strict. En revanche, à partir du plan d'épargne entreprise, les salariés, s'ils le souhaitent et si l'entreprise le propose, peuvent investir une partie de leur épargne en actions de l'entreprise.
- 2 Une durée d'ancienneté supérieure à trois mois peut être requise.
- 3 L'accord peut être établi dans le cadre d'une convention ou d'un accord collectif conclu selon les règles de la négociation collective (au niveau de la branche), entre l'employeur et les représentants d'organisations syndicales représentatives dans l'entreprise, au sein du comité d'entreprise, l'accord étant alors conclu entre l'employeur et la majorité de la délégation du personnel ou encore par ratification du texte à la majorité des deux tiers du personnel.
- 4 Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé.
- 5 Par exemple, arrêt de la production du fait d'un salarié.
- 6 Même si H2 fait l'hypothèse du rôle modérateur du PEE, le lien direct entre PEE et climat social a également été testé. Les auteurs tiennent à la disposition des lecteurs les résultats des régressions.

Bibliographie

- Adams, Thomas et Helen Sumner. 1905. *Labor Problems : A Textbook*. New-York: The MacMillan Company.
- Adams, J. Stacy. 1963. « Toward an Understanding of Inequity ». *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (5), 422-436.
- Baromètre européen de la fonction RH. 2011. *Liaisons Sociales* (126).
- Bazzoli, Laure et Thierry Kirat. 2008. « Le capitalisme raisonnable et la responsabilité de l'emploi : entre responsabilité individuelle et responsabilité sociale de l'entreprise ». *Colloque Vers un capitalisme raisonnable ? La régulation selon JR Commons*, Université Laval.
- Béchaux, Stéphane. 2005. « Participation 1967 : De Gaulle lance la "roisième voie" ». *Liaisons Sociales Hors-Série*, octobre, 40-42.
- Belman, Dale. 1992. « Unions, the Quality of Labor Relations and Firm Performance ». *Union and Economic Competitiveness*. Lawrence Mishel et Paula Voos, dir. Armonk, New-York: M.E. Sharpe, 41-107.
- Brunet, Luc et André Savoie. 1999. *Le climat de travail*. Montréal : Éditions logiques.
- Bryson, Alex. 2001. *Union Effects on Managerial and Employee Perceptions of Employee Relations in Britain*. Centre for Economic Performance Discussion Paper, London School of Economics and Political Science, avril.
- Bué, Jennifer. 1996. « Pratiques participatives, organisation du travail et climat social ». *Travail et Emploi*, 66, 59-70.
- Cahuc, Pierre et Brigitte Dormont. 1992. « L'intéressement en France : allègement du coût salarial ou incitation à l'effort ? ». *Économie et Statistiques*, 257, 35-44.
- Commeiras, Nathalie. 1998. *Rémunération et performance : un état de l'art*. Cahier de recherche de LAREGO, Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines.
- Commons, John R. 1934. *Institutional Economics: Its place in Political Economy*. New York: The MacMillan Company.
- Danehower, Carol et John A. Lust. 1992. « A Conceptual Model of the Determinants of Employee Benefit Satisfaction ». *Human Resource Management Review*, 2 (3), 221-238.
- Dastmalchian, Ali, Paul Blyton et Raymon Adamson. 1989. « Industrial Relations Climate : Testing a Construct ». *Journal of Occupational Psychology*, 62, 21-32.
- Deery, Stephen J. et Roderick D. Iverson. 1998. *Antecedents and Consequences of Dual and Unilateral Commitment : A Longitudinal Study*. Department of Management Working Paper in Human Resource Management and Industrial Relations, University of Melbourne.
- Delahaie, Noélie et Marc Arthur Diaye. 2007. « L'épargne salariale : entre transferts des risques et stabilisation du capital ». *Documents de travail*, 84, CEE.
- Denison, Daniel R. 1996. « What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate ? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars ». *The Academy of Management Review*, 21 (3), 619-632.
- Donnadieu, Gérard. 2000. « Stratégies et politiques de rémunération ». *Les Ressources Humaines*. D. Weiss, dir. Paris: Éditions d'organisation.
- Dubrion, Benjamin. 2010. « Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises : éclairer des évolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens ». *Management & Avenir*, 9 (39), 31-51.

- El Akremi, Assaad. 2000. « Contribution à l'étude du rôle de la gestion des ressources humaines dans le passage de la flexibilité potentielle à la flexibilité effective ». Thèse de Doctorat en sciences de gestion de l'Université Toulouse 1.
- Estay, Christophe. 2000. « Intéressement et attitudes des salariés dans l'entreprise ». *Revue de gestion des ressources humaines*, 35, 20-39.
- Fakhfakh, Fathi. 1997. « Quand l'intéressement passe inaperçu... ». *Travail et Emploi*, 71, 53-63.
- Fernie, Sue, David Metcalf et S. Woodland. 1994. *Does HRM Boost Employee-Management Relations ?* Working Paper 548, Center for Economic Performance, London School of Economics.
- Florkowsky, Gary. 1978. « The Organizational Impact of Profit Sharing ». *Academy of Management Review*, 12 (4), 622-636.
- Freeman, Richard B. et James L. Medoff. 1984. *What Do Unions Do?* New-York: Basic Books.
- Gould-Williams, Julian. 2007. « HR Practices, Organizational Climate and Employee Outcomes : Evaluating Social Exchange Relationship in Local Government ». *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (9), 1627-1647.
- Greenberg, Jerald. 1987. « A Taxonomy of Organizational Justice Theories ». *Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22.
- Greenberg, Jerald. 1990. « Organizational Justice : Yesterday, Today and Tomorrow ». *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.
- Hirschman, Albert. 1970. *Exit, Voice, Loyalty*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Huselid, Mark A. 1995. « The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance ». *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Joyce, William F. et John W. Slocum. 1984. « Collective Climate : Agreement as a Basis for Defining Aggregate Climates in Organizations ». *Academy of Management Journal*, 27 (4), 721-742.
- Kaufman, Bruce E. 1993. *The Origins and Evolutions of the Field of Industrial Relations in the United States*. Ithaca: ILR Press.
- Kochan, Thomas, Harry Katz et Nancy R. Mower. 1984. *Worker Participation and American Unions : Threat or Opportunity?* Kalamazoo, Michigan: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Laroche, Patrice, Mathieu Floquet, Loris Guery, Chloé Guillot-Soulez et Anne Stévenot. 2012. *L'influence de l'épargne salariale sur les rémunérations : une analyse des stratégies, de la cohérence des pratiques et du rôle modérateur des relations professionnelles*. Rapport de recherche, DARES, ministère du Travail.
- Laroche, Patrice et Géraldine Schmidt. 2004. « Présence syndicale et climat social perçu : une analyse différenciée salariés / dirigeants en France ». *Revue de gestion des ressources humaines*, 51, 2-23.
- Lawler, Edward E., Douglas T. Hall et Greg R. Oldham. 1974. « Organizational Climate : Relationship to Organizational Structure, Process and Performance ». *Organizational Behavior and Human Performance*, 11 (1), 139-155.
- Le Roux, Annaïg. 1998. « Les effets des pratiques d'intéressement sur les performances des entreprises ». *Ressources humaines: une gestion éclatée*. José Allouche et Bruno Sire, dir. Paris: Économica, 315-333.
- Levy-Leboyer, Claude. 2001. *La motivation dans l'entreprise*. Paris: Éditions d'organisation.

- Lewin, Kurt. 1951. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.
- Long, Richard J. 1980. « Job Attitudes and Organizational Performance under Employee Participation ». *Academy of Management Journal*, 23 (4), 726-737.
- Mabile, Sylvie. 1998, « Intéressement et salaires : complémentarité ou substitution ? ». *Économie et Statistique*, 316-317, 45-61.
- Magnan, Michel et Sylvie St-Onge. 2005. « The Impact of Profit-Sharing on the Performance of Financial Services Firms ». *Journal of Management Studies*, 42 (4), 761-791.
- Malan, Anne et Patrick Zouary. 2000. « La représentation des salariés : le point de vue des employeurs ». *Premières synthèses*, MES-DARES, 24. 1.
- Martory, Bernard. 2004. *Contrôle de gestion sociale*. Paris: Vuibert.
- Norsworthy, John R. et Craig A. Zabala. 1985. « Worker Attitudes, Worker Behavior, and Productivity in the US Automobile Industry, 1959-1976 ». *Industrial and Labor Relations Review*, 38 (4), 544-557.
- Ostroff, Cheri. 1993. « The Effect of Climate and Personal Influence on Individual Behavior and Attitudes in Organizations ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56 (1), 56-91.
- Payne, Roy et Derek Pugh. 1976. « Organizational Structure and Climate ». *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. M.D. Dunette, dir. Chicago : Rand McNally, 1125-1173.
- Pfeffer, Jeffrey. 1995. « Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People ». *Academy of Management Executive*, 9 (1), 55-69.
- Roussel, Patrice. 1996. *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris: Économica.
- Roy, Françoise. 1989. *Le climat de travail, conceptualisation et mesure*. Montréal: Université de Montréal.
- Savoie, André et Luc Brunet. 2000. « Climat social et culture organisationnelle : apports distincts ou redondance ? ». *Revue québécoise de psychologie*, 21 (3), 179-200.
- Shadur, Mark A., René Kienzle et John J. Rodwell. 1999. « The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement ». *Group and Organization Management*, 24 (4), 479-503.
- Sire, Bruno. 1994. « La gestion des rémunérations au service de la flexibilité ». *Revue française de Gestion*, 98, 104-113.
- Srivastav, Avinash K. 2006. « Organizational Climate as a Dependent Variable: Relationship with Role Stress, Coping Strategy and Personal Variables ». *Journal of Management Research*, 6 (3), 125-136.
- Theret, Bruno. 2001. « Saisir les faits économiques : la méthode Commons ». *Cahiers d'économie politique*, 40-41, 79-137.
- Turbot, Patrick. 1994. *Le PEE*. Paris : Presses universitaires de France.
- Vaughan-Whitehead, Daniel. 1992. *Intéressement, participation, actionnariat: impacts économiques sur l'entreprise*. Paris: Économica.
- Wagar, Terry H. 1997. « The Labour-Management Relationship and Organizational Outcomes ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 52 (2), 430-446.
- Wilson, Nicholas et Michael J. Peel. 1991. « The Impact on Absenteeism and Quits of Profit-sharing and other Forms of Employee Participation ». *Industrial & Labor Relations Review*, 44 (3), 454-468.

RÉSUMÉ

Participation financière et climat social : une analyse des perceptions comparées dirigeants/salariés

L'article s'interroge, dans la perspective de l'institutionnalisme économique de Commons, sur la relation unissant les dispositifs de participation financière au climat social, appréhendé par le biais de la perception qu'en ont les dirigeants et les salariés, d'une part, et par des indicateurs de dysfonctionnements sociaux, tels que l'absentéisme et les conflits sociaux, d'autre part. La question des caractéristiques de ces pratiques (modalités de négociation présidant à leur mise en œuvre, types de dispositifs, mode de calcul) est également posée. L'étude empirique est fondée sur l'exploitation de l'enquête REPONSE qui représente un échantillon de 3 000 établissements français et de 8 000 salariés. Au-delà des différences de perception entre dirigeants et salariés, les résultats, obtenus à l'aide de modèles de régressions logistiques, mettent tout d'abord en évidence que plus que le montant versé, c'est l'existence même d'un dispositif de participation financière qui influence le climat social. Par ailleurs plus les dispositifs apparaissent comme désintéressés de la part de l'entreprise et meilleur est le climat social du point de vue des salariés. Les modalités de conclusion de l'accord de participation financière, notamment l'intervention des syndicats, ont également une influence sur le climat social. Compte tenu des différences de résultats pouvant exister selon que l'on s'intéresse à la perception des dirigeants, à celle des salariés ou aux indicateurs de dysfonctionnements sociaux, l'article met également en lumière l'importance pour les recherches sur le climat social de prendre en compte à la fois les dimensions objectives du climat social et la perception qu'en ont les acteurs.

MOTS-CLÉS : rémunération, épargne salariale, intéressement, climat de travail

SUMMARY

Financial Participation and Organizational Climate: An Analysis of Managers/Employees Compared Perceptions

According to Commons's institutionalism, this article examines the effect of financial participation on organizational climate. The perceptions of the managers, those of the employees, and indicators of social dysfunctions (such as absenteeism and labour disputes) allow us to understand the organizational climate. The features of these practices (methods of negotiation, types of mechanisms, assessment methods) are also considered. The empirical study is based on the exploitation of the REPONSE survey which represents a sample of 3000 French establishments and 8000 employees. Beyond the differences in perceptions between managers and employees, the results (obtained with logistic regressions) show that, more than the amount actually paid, it is the actual existence of the financial participation plan that influences the organizational climate. Moreover, the more the mechanisms

appear to be at a distance from the business, the better the organizational climate is from the perspective of the employees. The ways in which the profit-sharing agreement is concluded, in particular with the intervention of labour unions, also have an influence on the organizational climate. Given the differences in the results depending on whether we consider the perceptions of managers, of employees or the indicators of social dysfunction, the article also highlights the importance of taking into account the objective dimensions, as well as the perceptions of the actors, when conducting research into organizational climate.

KEYWORDS : remuneration, employee savings, profit-sharing, work atmosphere

RESUMEN

Participación financiera y clima social: un análisis comparativo de las percepciones de los gerentes y de los asalariados

Desde la perspectiva del institucionalismo económico de Commons, el artículo se cuestiona sobre la relación existente entre los dispositivos de participación financiera y el clima social. Las percepciones de los dirigentes, las de los asalariados y los indicadores de disfunciones sociales (tales como el absentismo y los conflictos laborales) permiten comprender el clima social. Son consideradas también las características de estas prácticas (modalidades de negociación que presiden su implantación, tipos de dispositivos, métodos de cálculo). El estudio empírico se basa en los datos provenientes de la explotación de la encuesta REPNONSE que representa una muestra de 3000 establecimientos franceses y de 8000 asalariados. Más allá de las diferencias de percepción entre gerentes y asalariados, los resultados obtenidos con la ayuda de modelos de regresiones logísticas, muestran en primer lugar que más que la cantidad pagada es la existencia de un dispositivo de participación financiera que influencia el clima social. Por otro lado, cuanto más los dispositivos aparecen como desinteresados por parte de la empresa, mejor es el clima social desde el punto de vista de los asalariados. Las modalidades de conclusión del acuerdo de participación financiera, particularmente la intervención de los sindicatos, también tienen una influencia sobre el clima social. Teniendo en cuenta las diferencias que pueden existir en los resultados según que uno se interese a la percepción de los dirigentes o a la de los asalariados o a los indicadores de disfunciones sociales, el artículo también pone en evidencia la importancia para los investigadores del clima social, de tomar en consideración a la vez las dimensiones objetivas del clima social y la percepción de los actores.

PALABRAS CLAVES: remuneración, ahorro salarial, participación en los beneficios, clima de trabajo