

Université de Strasbourg

**INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE STRASBOURG**



## **Les Mécanismes de Participation Financière des Salariés aux Résultats de l'Entreprise**

**Aurèle Coulougnon**

Mémoire de 4<sup>ème</sup> année d'I.E.P.

Direction du mémoire : Professeur Laurent Weill

**Juin 2012**

L'Université de Strasbourg n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

### **Remerciements**

Je tiens à remercier le Professeur Weill pour ses enseignements et sa disponibilité,  
Mes compagnons d'études pour leur soutien,  
Ma famille et mes amis pour leur présence.

*A person who can acquire no property, can have no other interest but to eat as much, and to labour as little as possible.*

(Adam Smith – 1776)

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>6</b>
INTERET DE LA PENSEE ECONOMIQUE ET ENJEUX ACTUELS .....	6
SOUTIEN POLITIQUE ET MESURES INCITATIVES. ....	11
LES DISPOSITIFS DE PARTICIPATION FINANCIERE : DEFINITIONS. ....	13
ESSOR ET DIFFUSION DU <i>SHARED CAPITALISM</i> : ETATS-UNIS ET UE.....	15
<b>PARTIE 1 : LA PARTICIPATION FINANCIERE, SOURCE DE PRODUCTIVITE ET DE PERFORMANCES RENFORCEES POUR LES ENTREPRISES. ....</b>	<b>21</b>
1. PARTICIPATION FINANCIERE ET PRODUCTIVITE : ANALYSE GLOBALE D'UNE RELATION ROBUSTE. ....	21
<i>A. L'impact positif de la participation financière sur la productivité du facteur travail.</i> .....	22
i. Les effets directs : théorie et études. ....	22
ii. Les effets indirects : bien-être et implication. ....	24
<i>B. Les conditions d'optimisation des dispositifs de participation financière.</i> .....	27
i. La combinaison des schémas de participation financière .....	28
ii. L'autonomie de décision de l'employé et la surveillance managériale.....	30
iii. Le taux de couverture des dispositifs. ....	31
<i>C. Sélection et auto-sélection des travailleurs les plus productifs et riscophiles.</i> .....	32
i. Attirer les agents les plus performants.....	33
ii. Le comportement face au risque comme facteur de sélection.....	34
iii. L'auto-sélection des travailleurs selon leur productivité espérée. ....	35
2. L'IMPACT DE LA PARTICIPATION FINANCIERE SUR LES PERFORMANCES ECONOMIQUES DE L'ENTREPRISE. 37	
<i>A. Les liens incertains entre shared capitalism et profitabilité.</i> .....	38
i. Partage du profit et profitabilité.....	38
ii. Actionnariat salarié et profitabilité.....	40
<i>B. Des dispositifs qui favorisent l'accumulation de capital humain.</i> .....	41
i. Baisse du turnover et hausse du capital humain spécifique .....	42
ii. Incitation à investir dans le capital humain. ....	43
<i>C. La participation financière, facteur d'innovation.</i> .....	44
CONCLUSION DE PARTIE.....	47

**PARTIE 2 : LES INCIDENCES DE LA PARTICIPATION FINANCIERE SUR L'EMPLOI, LES SALAIRES ET LE TRAVAILLEUR. .... 48**

1. LA PARTICIPATION FINANCIERE : IMPACT SUR LE NIVEAU DE L'EMPLOI ET L'AUGMENTATION DES SALAIRES. 48

A. *Les apports de Martin Weitzman et la remise en cause de ses théories..... 49*

i. La théorie de Weitzman..... 49

ii. Remise en cause empirique. .... 53

iii. Réhabilitation partielle des idées de Weitzman. .... 55

B. *Une stabilité de l'emploi renforcée..... 57*

C. *Le lien entre la participation financière et le niveau de rémunération des salariés.. 58*

i. Un niveau global de rémunération plus élevé..... 58

ii. La croissance des salaires de base. .... 60

iii. La participation financière, source d'inégalités ? ..... 62

2. LE TRAVAILLEUR ET LA PARTICIPATION FINANCIERE : PROBLEMES THEORIQUES ET PRATIQUES..... 65

A. *Une exposition au risque supérieure pour les salariés. .... 66*

i. L'aversion au risque des employés. .... 66

ii. Les revendications syndicales face à la participation financière. .... 67

iii. Les solutions envisagées. .... 68

B. *Le problème de free rider inhérent aux rémunérations incitatives. .... 69*

i. Un dilemme du prisonnier problématique. .... 69

ii. Répétition du jeu et sanction des shirking workers. .... 72

iii. L'intérêt de la pression des pairs. .... 73

C. *Le calcul complexe de la performance individuelle et de la redistribution des profits. 76*

CONCLUSION DE PARTIE..... 78

**CONCLUSION ..... 79**

**BIBLIOGRAPHIE..... 82**

**SOURCES ..... 89**

**ANNEXES ..... 91**

# **INTRODUCTION**

## **Intérêt de la pensée économique et enjeux actuels**

Concilier certains aspects de l'idéologie marxiste avec les rouages du capitalisme financier : voilà le défi que les mécanismes de participation financière peuvent tenter de relever.

Karl Marx écrivait en effet en 1844 que si « nous produisons comme des êtres humains : chacun de nous s'affirmerait doublement dans sa production, soi-même et l'autre. [...] Nos productions seraient autant de miroirs où nos êtres rayonneraient l'un vers l'autre »<sup>1</sup>. Nous retrouvons là un élément du matérialisme marxiste, selon lequel l'homme se distingue de la condition animale par sa faculté à dompter la technique et produire des moyens de subsistance. L'Homme qui crée s'affirmerait au sein de l'Humanité et le produit de son travail devrait de surcroît refléter son existence humaine.

Toutefois, la vision historique que développe Marx, à savoir la lutte entre dominants et exploités comme moteur de l'Histoire, s'explique par la recherche de « la plus grande extraction possible de plus-value »<sup>2</sup>, systématiquement extorquée par l'employeur au salarié : les intérêts des deux classes d'agents seraient ainsi inconciliables, et leurs rapports seraient par essence conflictuels.

Certains économistes ont pourtant voulu dépasser cette opposition inéluctable et figée en acceptant une organisation interne de l'entreprise qui rendrait *dominants* et *dominés* partenaires, et non plus adversaires. John Bates Clark écrivait en 1886 qu'il désirait « sortir définitivement le travailleur de la position dans laquelle son gain

---

<sup>1</sup> Marx Karl, *Notes de lecture*, in *Economie et Philosophie*, 1844.

<sup>2</sup> Marx Karl, *Le Capital*, Livre premier, Section 4, 1867, Traduction de Joseph Roy.

correspondrait à la perte de son employeur »<sup>3</sup>. Clark montre dans ses écrits en quoi le mécanisme de partage du profit et l'actionnariat salarié peuvent renforcer les performances d'une entreprise, notamment la productivité, qui s'avère être l'un des éléments principaux pouvant être optimisé par une telle démarche collective au sein de la firme :

« All the workmen with their employers constitute collectively an exceptionally good entrepreneur »<sup>4</sup>.

En France, la recherche gaullienne de la *Troisième voie* entre le libéralisme américain et le socialisme soviétique a également abouti à une reconnaissance de l'intérêt du *shared capitalism*.

Dès 1947, le Général de Gaulle présenta dans le discours fondateur du RPF à Strasbourg, son souhait de repenser les relations internes à l'entreprise, dans un but humaniste et afin de marquer une spécificité économique et philosophique française :

« Faudra-t-il donc que nous demeurions dans cet état de malaise ruineux et exaspérant où les hommes qui travaillent ensemble à une même tâche opposent organiquement leurs intérêts et leurs sentiments ? Sommes-nous condamnés à osciller toujours douloureusement entre un système en vertu duquel les travailleurs seraient de simples instruments dans l'entreprise dont ils font partie et un autre qui écraserait tous et chacun, corps et âme, dans une odieuse machinerie totalitaire et bureaucratique ? Non ! La solution humaine, française, pratique de cette question [...] est dans l'association digne et féconde de ceux qui mettraient en commun, à l'intérieur d'une même entreprise, soit leur travail, soit leur technique, soit leurs biens, et qui devraient s'en partager, à visage découvert et en honnêtes actionnaires, les bénéfices et les risques. »<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Bates Clark John, *The Philosophy of Wealth*, 1886 (cité dans Blasi, Freeman, Mackin, Kruse 2008).

<sup>4</sup> *Idem*.

<sup>5</sup> Discours du Général de Gaulle à Strasbourg, 7 avril 1947, (charles-de-gaulle.org), §11.

Cet éloquent plaidoyer en faveur de la participation financière des salariés aboutit en 1959 à la création par ordonnance de l'intéressement, qui vise à lier directement la rémunération des salariés aux résultats de leur entreprise.

Charles de Gaulle fut ensuite fortement influencé par les idées de Marcel Loichot, exposées dans *La Réforme Pancapitaliste*, publié en 1966. Dans cet ouvrage, Loichot présente sa théorie du *capitalisme pour tous* : tout en maintenant « le principe de la propriété privée, transmissible par héritage, des biens de production, [il] préconise la transformation de tous les travailleurs en capitalistes en en faisant des actionnaires de leur entreprise. » Par l'ajout systématique de tout bénéfice conséquent au capital, Loichot entend provoquer « l'émission d'actions nouvelles incessibles pendant dix ans et réparties, par moitié entre les *actionnaires antérieurs* proportionnellement à leurs actions, et pour moitié entre les travailleurs proportionnellement à leur salaire. »<sup>6</sup>

Sans pour autant adopter le système imaginé par Loichot, la réforme de la participation, à la quelle nous reviendrons, fut lancée dès 1967.

Souvent présentés comme une idée nouvelle, ou objet de récupération politique, les dispositifs offrant la possibilité aux salariés de profiter directement des performances économiques et financières de leur entreprise, doivent aujourd'hui être reconsidérés : quel intérêt représentent-ils dans l'économie globale actuelle ? Si tant de mesures – que nous présenterons par la suite – ont été mises en œuvre au sein du monde occidental depuis le milieu du 20ème siècle, qu'espérer aujourd'hui de la relance ou de la réorganisation de tels mécanismes ?

Force est de constater, à l'instar de Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, que « l'abondance de projets de réforme du droit des sociétés, de réforme de l'entreprise, de codes et d'instruments incitant les sociétés à être plus participatives,

---

<sup>6</sup> Lecaillon Jacques. « Loichot (Marcel) - La réforme pancapitaliste. », in *Revue économique*, Volume 17, n°6, 1966, p. 1029.

plus démocratiques ou plus sociales, n'a manifestement pas suffi à endiguer le primat de l'actionnaire ou à enrayer la dérive des systèmes de management »<sup>7</sup>. Toutefois, ces auteurs soulignent que ces « projets de réforme passés ont tous été pensés avant la vague générale de financiarisation » qui depuis les années 1980 a modifié substantiellement les stratégies des directions d'entreprises, conduites par le souci primordial d'optimiser la valeur actionnariale et le rendement financier.

Parallèlement, si l'on observe la répartition de la Valeur Ajoutée en France depuis trois décennies, on remarque une baisse significative de la part accordée à la rémunération des salariés. En effet, selon l'INSEE, les salaires représentaient 74% de la VA agrégée des entreprises françaises non financières en 1980, contre 65% en 2007. Cette perte de 10 points contraste notamment avec l'augmentation de près de 7 points du taux de marge de ces mêmes entreprises sur la période concernée.<sup>8</sup>

Ces évolutions historiques rendent éminemment actuelle la question de la participation financière des employés. On voit là un enjeu central de la conciliation des performances financières d'une firme avec la rémunération de ses salariés.

Mais outre l'aspect social, l'intérêt économique est fondamental : dynamisme de l'entreprise, performances renforcées, loyauté et productivité des employés. De ce fait, nombre d'économistes et d'études se sont intéressés à la question.

La théorie des incitations et la théorie de l'agence ont ainsi souligné le pouvoir incitatif des contrats de partage de profit, malgré un risque avéré de comportement de *free-rider* de la part des salariés, que nous analyserons par la suite.

Dans leur ouvrage *The Theory of Incentives* (2001), Jean-Jacques Laffont et David Martimort s'intéressent à la manière avec laquelle les propriétaires d'entreprises peuvent « réussir à aligner les objectifs des divers membres comme les travailleurs,

---

<sup>7</sup> Segrestin Blanche, Hatchuel Armand, « Refonder l'entreprise », Editions du Seuil et La République des idées, février 2012, p. 69.

<sup>8</sup> Données de l'INSEE issues du « Rapport sur le partage de la valeur ajoutée, le partage des profits et les écarts de rémunérations en France », publié le 13 mai 2009.

les superviseurs et les managers, tout en maximisant le profit. »<sup>9</sup> La redistribution des bénéfices apparaît alors comme un enjeu central afin d'assurer la conciliation des intérêts de chacun. Laffont et Martimort se font d'ailleurs l'écho de Charles Babbage, qui a pour sa part proposé un système de rémunération du travail visant à optimiser l'incitation à l'effort des travailleurs afin de dynamiser les industries, sans léser les employés. En effet, l'un « des principes généraux sur lesquels le système proposé est fondé » serait qu' « une part considérable des salaires perçus par chaque personne devrait dépendre du profit réalisé par l'établissement »<sup>10</sup>.

Joseph Stiglitz, Prix Nobel d'économie en 2001 pour ses travaux sur les asymétries d'information, estime lui que « les problèmes d'agence sont moins importants dans les sociétés dans lesquelles la richesse est plus équitablement distribuée ». Afin de résoudre ces problèmes d'agence et d' « obtenir un effort élevé des travailleurs », Stiglitz propose d' « accroître la participation de chaque travailleur et son identification à l'entreprise de sorte qu'il y ait une unification de l'agent et du principal ». Ainsi, « un système de participation élevée, de fortes récompenses et des niveaux élevés de compétences et d'information, intégré à une stratégie d'entreprise qui s'appuie en première ligne sur les idées et la créativité des employés, est capable de progrès impressionnants dans la performance organisationnelle. »<sup>11</sup>

Au-delà de la littérature économique, des études concluantes sur les apports du *shared capitalism* ont amené les responsables politiques à reconnaître et encourager ces systèmes d'organisation interne des entreprises.

---

<sup>9</sup>Laffont Jean-Jacques et Martimort David, « The Theory Of Incentives : The Principal-Agent Model », Princeton University Press, 2001, p. 11.

<sup>10</sup>Babbage Charles, « On the Economy of Machinery and Manufactures », Londres, 1835 (cité dans Laffont et Martimort, 2001).

<sup>11</sup>Stiglitz Joseph, « Democratic Developments as the Fruits of Labor », Industrial Relations Research Association, World Bank, Janvier 2000.

## **Soutien politique et mesures incitatives.**

Face aux perspectives offertes par ce sujet, le soutien politique apparaît unanime, tant au niveau national que communautaire, et certaines mesures législatives sont venues appuyer la mise en place et le développement du *shared capitalism*.

En 1998, le retour des travaillistes en Grande-Bretagne au pouvoir fut l'occasion d'une réforme fiscale, dans laquelle étaient exonérés les régimes d'actionnariat salarié. Gordon Brown, alors ministre des finances britannique, signa l'avant-propos d'un rapport sur l'actionnariat salarié au Royaume-Uni en insistant sur les bénéfices que percevaient son gouvernement dans de tels programmes :

« Share ownership offers employees a real stake in their company with shareholders, managers and employees working towards common goals. (...) employee commitment is a vital strength for companies competing and succeeding in the global economy.

I want, through targeted reform, to reward long term commitment by employees. I want to encourage the new enterprise culture of team work in which everyone contributes and everyone benefits from success. And I want to double the number of companies in which all employees have the opportunity to hold shares. »<sup>12</sup>

Les avantages en termes de compétitivité et de productivité liés au *shared capitalism* sont ainsi reconnus par de nombreux gouvernements, de toutes sensibilités politiques. Ainsi, le Président Nicolas Sarkozy, en mai 2008, témoigna dans un discours prononcé à Verberie, de son attachement à cette « vision de société », « non pas antagoniste mais réconciliée du lien entre le travail et le capital », lors de la présentation de son projet de réforme de la participation et de l'intéressement :

---

<sup>12</sup> Rapport émanant du HM Treasury « Consultation on Employee Share Ownership », 1998, p. 2 (archive.treasury.gov.uk).

« L'objectif est que les sommes distribuées aux salariés au titre de l'intéressement augmentent de 20 % par an. (...) La compétitivité des entreprises françaises passe par la confiance des salariés dans leur entreprise, elle passe par la qualité de vie des salariés dans l'entreprise. Si les salariés français sont persuadés qu'en travaillant plus, ils reçoivent une juste récompense, alors nos entreprises seront plus compétitives. Il ne faut pas opposer intéressement et compétitivité, au contraire. »<sup>13</sup>

Nicolas Sarkozy souligne ici le lien recherché par la mise en place de dispositifs légaux favorables à la participation financière des salariés : s'ils sont bien orchestrés, ces mécanismes induisent des gains de compétitivité grâce à une plus forte identification des travailleurs à leur entreprise ainsi qu'un renforcement de leur implication dans le travail.

L'Union Européenne reconnaît également depuis plusieurs décennies l'intérêt que constituent les mécanismes de participation financière pour ses entreprises. En janvier 1997, la Commission Européenne publie le rapport PEPPER 2 (*Promotion of Participation of Employed Persons in Profits and Enterprise Results*) visant à établir un panorama global du développement de la participation financière des salariés dans les Etats membres, ainsi que d'établir des recommandations pour le Parlement Européen afin de poursuivre l'essor de ces dispositifs au sein de l'Union Européenne. Le Parlement se positionne alors très clairement en faveur de ces mesures, en affirmant que « le développement de la participation des travailleurs aux bénéfices et aux résultats de l'entreprise va de pair avec une plus grande productivité ; qu'elle développe l'attachement des travailleurs à leur entreprise tout en encourageant l'acquisition de qualifications », et qu'elle « contribue à l'information et à la

---

<sup>13</sup> Discours du Président Nicolas Sarkozy, « Réforme de l'intéressement et de la participation », Verberie (Oise), 26 mai 2008 (elysee.fr)

consultation des travailleurs au sein de l'entreprise ainsi qu'à leur participation à la prise de décision ». <sup>14</sup>

Il est toutefois notable que peu de mesures d'envergure à l'échelle européenne s'ensuivent, les recommandations parlementaires se limitant à la réalisation d'études, à la création de groupes de travail, à l'échange d'informations, ou encore à l'examen de la nécessité d'une harmonisation communautaire.

Le consensus politique semble donc solide autour de l'idée des mécanismes de participation financière, qu'il s'agit dès lors de présenter dans leur diversité et leur spécificité.

### **Les dispositifs de participation financière : définitions.**

L'expression anglo-saxonne *shared capitalism* est un terme générique définissant l'ensemble des mécanismes financiers dont la caractéristique essentielle est de lier la rémunération des salariés d'une entreprise aux performances de celle-ci. On peut distinguer deux catégories principales au sein de ces mécanismes, à savoir, ceux qui visent à redistribuer directement une part des bénéfices réalisés par l'entreprise à son personnel, et d'autre part, les systèmes favorisant l'accès des salariés à la propriété via des programmes leur offrant la possibilité d'acquérir des parts sociales de leur société. <sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Résolution sur le rapport de la Commission intitulé «PEPPER II - promotion de la participation des travailleurs salariés aux bénéfices et aux résultats de l'entreprise (y compris la participation au capital) dans les Etats membres - 1996.

<sup>15</sup> Les définitions de cette partie sont largement inspirées de l'Introduction de Freeman, Blasi et Kruse de l'ouvrage : « Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based Stock Options », National Bureau of Economic Research, University of Chicago Press, Avril 2010.

- Les mécanismes de redistribution des bénéfices

En premier lieu, le partage du profit (*profit-sharing*) donne lieu à une rémunération supplémentaire du salarié à chaque exercice dont le résultat net est positif. Une part des bénéfices réalisés – définie à l’avance ou réévaluée chaque année – est donc redistribuée à l’ensemble des travailleurs, généralement sous la forme de bonus, pouvant dans certains cas être placés dans des plans de retraite par capitalisation ou d’épargne salariale. La répartition de ces bonus peut être corrélée au salaire de la personne, ou encore à l’ancienneté au sein de l’entreprise.

Le *gain sharing* constitue une variante de cette première forme : les bonus ne sont plus calculés sur les résultats globaux de l’entreprise mais à partir des performances réalisées par l’unité de production ou de travail du salarié. Cette solution permet d’ajuster le mécanisme de récompense des travailleurs les plus productifs, puisqu’ils ne pâtissent pas des mauvaises performances d’autres divisions de la même firme. Le *gain sharing* peut par ailleurs être une solution partielle au problème du travailleur *resquilleur*, comme nous le verrons par la suite. Sa mise en place peut également être pensée au sein d’organismes publics, où le *profit-sharing* serait irréalisable.

- Les programmes favorisant l’actionnariat salarié

L’actionnariat salarié (*employee ownership*) regroupe les plans d’acquisition d’actions, réservés aux salariés d’une entreprise. Ces derniers peuvent ainsi devenir actionnaires de leur société à des conditions avantageuses et dans un cadre légal déterminé (*Employee Stock Ownership Plan* (ESOP) aux Etats-Unis, Plan d’Epargne d’Entreprise (PEE) ou Fond commun de Placement d’Entreprise (FCPE) en France). Ces facilités d’acquisition peuvent prendre plusieurs formes (rabais, gratuité, transfert d’actions via une fiducie) et permettent aux salariés de devenir actionnaires sans avoir la capacité d’investissement le permettant. L’acquisition de ces actions

peut également s'effectuer en empruntant, prôt par la suite remboursé à partir des résultats de l'entreprise.

Certains plans d'acquisition permettent également au salarié d'acheter des actions par une démarche individuelle : il bénéficie alors de prix avantageux par rapport à la valeur du marché. Le montant de son investissement peut être directement prélevé sur sa fiche de paie.

Enfin, les *stock options* donnent le droit aux salariés d'acheter des actions de leur entreprise à un prix défini à l'avance et sur une période donnée. En cas de hausse de la valeur du titre, les salariés réalisent un gain, à savoir la différence entre le prix fixé préalablement et le prix du marché. Les employés peuvent ainsi réaliser une plus-value sans prendre le moindre risque financier.

La notion de *shared capitalism* représente ainsi ce panel d'instruments financiers, inégalement exploités selon les pays et les époques.

### **Essor et diffusion du *shared capitalism* : Etats-Unis et UE.**

Afin d'établir un bilan parcellaire de l'expansion de ce modèle à travers le monde, nous allons présenter les caractéristiques principales des situations américaine, française et britannique. En effet, ce sont les trois économies où l'expansion de ce type de mécanismes est la plus développée, selon des modalités pratiques et des choix politiques qui diffèrent.

- Les Etats-Unis

Les Etats-Unis, tout d'abord, constituent pour certains l'économie-pilote en termes de *shared capitalism* (Freeman 2001). Ils ont connu un fort développement de ces programmes à partir des années 1980, pendant lesquelles le gouvernement américain, motivé par des raisons économiques, morales et sociales, a adopté une législation très favorable à cela. Ces mesures ont surtout concerné l'actionnariat salarié, par lequel les entreprises américaines ont parfois voulu écarter des tentatives d'OPA ou encore « décourager la syndicalisation en renforçant l'identification des employés avec leur entreprise » (Kruse, Blasi et Park, 2008).

Ces incitations légales ont pris la forme d'exonérations fiscales dont le but est d'encourager l'adoption de plans d'acquisition d'actions pour les employés (*ESOPs*). Selon des études en entreprises, auprès des employés comme des firmes elles-mêmes, on estime qu'entre un quart et un tiers des employés américains sont susceptibles de percevoir un revenu issu du partage du profit, qu'environ un cinquième possède des parts de la société dans laquelle ils travaillent et que près de 10% d'entre eux sont concernés par les *stock options*. En somme, cela signifie que le *shared capitalism* est une réalité pour 30 à 50% des salariés américains (cf. Tableau 1 en Annexes).

- Le Royaume-Uni.

Concernant l'économie britannique, ce même type d'études estime que pour la moitié des entreprises privées employant cinq personnes ou plus, le *shared capitalist model* est appliqué dans au moins l'une de ses formes (cf. Tableau 2 en Annexes).<sup>16</sup>

Le rapport PEPPER 2 de la Commission Européenne souligne qu'il existe une longue tradition de la participation financière au Royaume-Uni. Cette tradition remonte à 1978 et la mise en place d'un programme (*Approved Profit-Sharing Share Schemes*) prévoyant un allègement fiscal lié aux titres placés dans une fiducie par une

---

<sup>16</sup> *Workplace Employment Relations Survey* de 2004, pour le compte du *Department of Trade & Industry*.

entreprise puis remis gracieusement à ses employés. Ces mesures législatives ont permis une rapide croissance de la participation financière au cours des années 1980, mais l'on remarque une stagnation de sa diffusion à partir des années 1990. Notons également que contrairement aux programmes américains, les différentes lois britanniques relatives à ce type de niches fiscales accordent également des exonérations pour les acquisitions individuelles d'actions, dans le cadre de l'actionnariat salarié (Bryson et Freeman, 2008).

Par le passé, le gouvernement du Royaume-Uni a également fait le pari d'encourager le partage du profit en exonérant les sommes reversées aux salariés. Ainsi, par le programme *Profit-Related Pay*, adopté en 1987, les revenus distribués aux travailleurs par ce biais échappaient à toute taxation. Toutefois, le Ministère des Finances a abandonné cette mesure à partir de 1997, à cause d'un grand nombre d'escroqueries : les entreprises déclaraient comme « liées aux bénéfices » toutes sortes d'autres rémunérations (Freeman, 2001).

- La France.

Pour le cas français, et pour les raisons que nous avons vues précédemment, l'exonération fiscale des sommes distribuées au titre du partage du profit est devenue effective à partir des ordonnances du 7 janvier 1959 et du 17 août 1967, instituant respectivement l'intéressement et la participation. Ces deux dispositifs donnent droit à des avantages fiscaux similaires mais on peut les distinguer en quelques points.

Tout d'abord, l'intéressement est facultatif et « placé sous le signe de la souplesse et de la récompense des performances collectives ». Il est déductible des charges sociales patronales pour l'employeur et de l'impôt sur le revenu pour le salarié. Son fonctionnement est établi par un accord collectif, valable trois ans. Les sommes

versées au titre de l'intéressement ont atteint 4,6 milliards d'euros en 2002 et ont bénéficié à 3,7 millions de personnes, soit une prime moyenne de 1 240 euros.<sup>17</sup>

La participation est en revanche obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés et « obéit à des règles comptables précises visant à un partage des bénéfices ». Les sommes versées à ce titre sont déductibles de l'impôt sur les sociétés pour l'employeur, et également de l'impôt sur le revenu pour le salarié. La mise en place se fait toujours par un accord collectif, mais qui doit respecter des seuils minimaux, auxquels l'entreprise ne pourra déroger qu'au profit des salariés.<sup>18</sup>

Parallèlement, il existe en France des plans d'acquisition d'actions pour employés établis par le législateur et donnant droit aux mêmes exonérations fiscales. On parle de Plan d'Épargne d'Entreprise (PEE) ou encore de Fond commun de Placement d'Entreprise (FCPE), déjà évoqués.

On chiffrait à 26% la part des salariés français disposant d'un plan d'épargne salariale en 2005.<sup>19</sup>

Il est à noter que concernant la seule mesure de la fréquence de la participation financière des employés, malgré les estimations élevées pour les trois économies auxquelles nous nous intéressons, certaines études divergent fortement par rapport aux chiffres convenus.

Ainsi, Christian Welz et Enrique Fernandez-Macias publient en 2008 un article dans lequel ils affirment que les estimations fondées sur des enquêtes d'entreprises sont largement surévaluées. Il s'agit là d'une étude portant sur l'Europe uniquement, mais selon leur méthode de calcul, « seulement 12% des employés européens reçoivent un revenu d'une forme de *profit-sharing*, et seulement 2,3% de parts sociales de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. »<sup>20</sup> Les estimations sont notamment revues à la baisse pour le Royaume-Uni.

---

<sup>17</sup> Rapport de la mission parlementaire confiée à MM les députés François Cornut-Gentille et Jacques Godfrain, « Une ambition : la participation pour tous », Septembre 2005.

<sup>18</sup> *Idem*.

<sup>19</sup> Enquête TNS-SOFRES auto-administrée réalisée en juin 2005 pour Novacy auprès d'un échantillon de 1 100 répondants, représentatif des salariés français du secteur privé.

<sup>20</sup> Welz et Macias (2008) : Etude portant sur l'UE à 27.

Welz et Macias soulignent par ailleurs une répartition irrégulière des dispositifs de participation financière, selon des facteurs comme le sexe des salariés, leur niveau d'éducation ou le secteur d'activité l'entreprise, facteurs auxquels nous pouvons ajouter la taille de l'entreprise. Il s'agit donc de faire brièvement un point sur ces inégalités de répartition.

Tout d'abord, d'un point de vue individuel, ces mécanismes ne profitent pas dans la même mesure aux différentes catégories socioprofessionnelles. Pour exemple, et selon les calculs de ces auteurs, les Managers bénéficient environ deux fois plus des dispositifs de *profit-sharing* que les Techniciens, et quatre fois plus que les Ouvriers. De la même manière, le niveau d'étude joue un rôle important. Welz et Macias expliquent les divergences d'estimations entre leurs chiffres et les autres études par ce biais : certaines entreprises peuvent être comptabilisées alors qu'en leur sein, seule une minorité s'avère concernée. Nous verrons par la suite en quoi il est primordial, pour optimiser les gains de performances d'organiser ces dispositifs de telle sorte qu'ils couvrent l'ensemble des salariés d'une entreprise.

Parallèlement, des disparités significatives sont relevées par rapport au type de contrat (contrat à durée indéterminée ou autre ; temps plein ou temps partiel), à l'âge et à l'ancienneté du salarié. On remarque ici une corrélation globale entre la durée de l'ancienneté et le taux de couverture par un mécanisme de participation financière (cf. Tableau 3 Annexes).

Si l'on considère les firmes, on observe des écarts notables selon le secteur d'activité et la taille des entreprises concernées.

Ainsi, le secteur des services financiers est de loin celui où ces dispositifs sont le plus répandus. Suivent le secteur immobilier, les distributeurs d'électricité et d'eau, ainsi que les transports-communications. D'autres pans de l'économie bénéficient quant à eux nettement moins de la participation financière : il s'agit notamment de la santé, l'éducation, l'hôtellerie ou encore le bâtiment (cf. Tableau 4 en Annexes).

Par ailleurs, si l'on analyse les disparités de répartition selon la taille des entreprises, les chiffres nous montrent une limite effective à la participation financière : on observe de grandes difficultés de la part des PME à mettre en place ces mécanismes.

En France par exemple, l'intéressement existe dans moins de 5% des entreprises de moins de 10 salariés, 10% des entreprises de moins de 50 salariés, 20% des entreprises de moins de 100 salariés, contre près de 75% des firmes de plus de 1000 salariés.<sup>21</sup> L'étude de Welz et Macias montre également l'importance de ces écarts : la fréquence de la participation financière varie selon eux du simple au quadruple entre les petites et les grandes entreprises.

Dès lors, après avoir rendu un aperçu global de la question du *shared capitalism*, il s'agit d'analyser en quoi les mécanismes qui le définissent représentent un intérêt économique pour l'entreprise comme pour les travailleurs.

De nombreuses études se sont intéressées aux effets de la participation financière sur les performances des entreprises en général et sur leur productivité en particulier. Nous analyserons dans une première partie les relations qui ont pu être établies, notamment par rapport aux critères d'optimisation de ces mécanismes.

Certains auteurs ont par ailleurs soutenu que la portée de l'impact du *shared capitalism* dépassait le seul dynamisme de l'entreprise et que ses conséquences macroéconomiques devaient être considérées. Toutefois, ces dispositifs peuvent engendrer des changements dans la situation du travailleur qui apparaissent en théorie problématiques mais qui peuvent être dépassés. Notre deuxième partie traitera donc de ces considérations théoriques, à savoir les incidences de la participation financière sur l'emploi, les salaires et le travailleur.

---

<sup>21</sup> Rapport de la mission parlementaire confiée à MM les députés François Cornut-Gentille et Jacques Godfrain, « Une ambition : la participation pour tous », Septembre 2005.

# **PARTIE 1 : LA PARTICIPATION FINANCIERE, SOURCE DE PRODUCTIVITE ET DE PERFORMANCES RENFORCEES POUR LES ENTREPRISES.**

Dans cette partie, il s'agit d'analyser dans quelles mesures le *shared capitalist model*, loué par une majorité du champ politique et auquel nombre d'économistes se sont intéressés, constitue un facteur de renforcement, d'une part de la productivité des travailleurs, et d'autre part des performances globales de l'entreprise.

## **1. Participation financière et productivité : analyse globale d'une relation robuste.**

L'intérêt central des mécanismes de participation financière présentés en introduction réside dans l'impact qu'ils produisent sur le comportement des salariés. En effet, grâce à de tels dispositifs, la rémunération des employés se trouve directement liée aux performances de l'entreprise, ou de leur unité de production. Cette incitation pécuniaire permet d'impliquer concrètement le salarié au sein de son entreprise, à laquelle il s'identifie d'avantage puisque leurs intérêts convergent.

Selon l'INSEE, la productivité apparente du travail est définie par « le rapport, en volume, entre une production et les ressources mises en œuvre pour l'obtenir », en ne considérant que le « seul facteur travail comme ressource mise en œuvre. Le terme *apparente* rappelle que la productivité dépend de l'ensemble des facteurs de production et de la façon dont ils sont combinés. »

## **A. L'impact positif de la participation financière sur la productivité du facteur travail.**

### ***i. Les effets directs : théorie et études.***

La littérature économique a démontré en de nombreuses études (Fitzroy et Kraft, 1987 ; Cahuc et Dormont, 1997 ; Bryson et Freeman, 2007 ; Freeman *et al.*, 2008 ; ...) qu'un lien robuste pouvait être établi entre la productivité du travail et les différentes formes du *shared capitalism*.

D'un point de vue théorique, la participation constitue un moyen concret d'inciter le travailleur à opter pour un niveau d'effort maximal. En effet, toute fonction d'utilité d'un travailleur (ou de l'agent si l'on considère la théorie de l'agence, Jensen et Meckling, 1976) dépend positivement de sa rémunération et négativement du niveau d'effort qu'il réalise. Ces deux éléments sont indépendants l'un de l'autre en contrat salarial classique. Afin d'optimiser son bien-être, l'employé doit donc obtenir un niveau de rémunération maximale tout en fournissant le moins d'efforts possible.

Toutefois, si l'on introduit un dispositif de participation financière, l'employé bénéficiera directement des externalités positives engendrées par son effort supplémentaire qui alimenteront le résultat de l'entreprise et impacteront de manière positive sur sa rémunération globale. Le niveau d'effort pour lequel il optera aura de cette manière une incidence sur son revenu final.

Selon Conyon et Freeman (2001), c'est un moyen de résoudre le problème de l'aléa moral qui caractérise les relations entre le propriétaire de la firme et son employé, lorsque que le niveau d'effort réel fourni par ce-dernier n'est pas parfaitement observable.

Cahuc et Dormont (1997) présentent un modèle théorique dans lequel ils évaluent les conséquences sur la productivité de trois types de contrats.

En premier lieu, dans un contrat *classique* le salarié ne touche que son salaire de base et n'a donc aucune incitation pour choisir un niveau d'effort élevé. Il opte donc pour le niveau le plus faible, synonyme de faible productivité.

On considère ensuite un contrat de partage du profit donnant droit à une rémunération composée d'un salaire de base auquel s'ajoute un bonus, conditionné à la réalisation d'un niveau de production défini. Le travailleur maximise alors son utilité en choisissant l'effort maximal. Pour que le bonus soit incitatif, son utilité doit nécessairement être supérieure à l'utilité correspondant à la situation où il opérerait pour un effort minimal en renonçant au bonus. En somme, afin de faire du partage du profit un incitatif réel occasionnant des gains de productivité, le bonus doit être supérieur au coût d'opportunité lié à l'écart entre l'effort minimal et l'effort maximal. Enfin, les contrats de profit sharing sans condition de performance exigée augmentent le comportement de passager clandestin des employés et les incitent à ne pas choisir un niveau d'effort maximal.

Le modèle de Cahuc et Dormont conclue à l'impact positif des contrats de *profit-sharing* sur la productivité du travail, sous deux conditions. D'une part le taux de redistribution doit être assez important pour inciter le travailleur à choisir le niveau d'effort maximal, et d'autre part, le bonus doit être assorti à une exigence de performance sans laquelle il serait tenté de se comporter en resquilleur, c'est-à-dire dans ce cas de profiter de la redistribution du profit sans participer à sa maximisation par l'effort (équilibre de Nash). Nous reviendrons sur ce problème de passager clandestin dans la deuxième partie.

Les études empiriques viennent appuyer ces résultats et quantifient les gains de productivité associés aux dispositifs de participation financière. Notons une dispersion importante de ces chiffres selon les études. Ainsi, Kruse (2002) estime à 4,4% les gains de productivité suivant l'adoption d'un *Employee Stock Ownership Plan* aux Etats-Unis, et à 6,2% la différence globale de productivité entre les firmes possédant un tel plan et les autres. Cahuc et Dormont (1997) trouvent une

augmentation de 2% de la productivité des entreprises françaises pratiquant le partage du profit. Conyon et Freeman (2001) évaluent quant à eux la hausse de la productivité des entreprises britanniques à 18,9% concernant le *profit-sharing* et à 12,2% pour les *stock options*.

Blasi, Kruse et Park (2008) font état de ces divergences importantes selon les études et estiment à 4,5% l'augmentation moyenne attendue de la productivité, résultats robustes après prise en compte des biais de sélection.

De surcroît, au-delà de la stricte incitation financière, on peut considérer également d'autres éléments liés au renforcement de l'engagement du travailleur au sein de son entreprise.

## ***ii. Les effets indirects : bien-être et implication.***

L'une des critiques formulée à l'endroit de la théorie de l'agence concerne sa vision jugée trop rationnelle de l'agent qui réagirait en réalité davantage avec une rationalité limitée et des sentiments tels que la loyauté à l'égard de l'organisation à laquelle il appartient (Alchian et Demsetz, 1972). Or, le renforcement de la loyauté du salarié envers son entreprise suite à l'introduction de la participation financière a été démontré par Blasi, Freeman, Mackin et Kruse (2008). La mise en place de dispositifs de participation financière correspond donc, outre les incitatifs purement pécuniaires, à l'amélioration des éléments qui gravitent autour de la productivité et contribuent à son renforcement.

La satisfaction professionnelle des employés a été évaluée dans plusieurs études. Bien qu'il y ait encore des divergences quant aux résultats obtenus, une corrélation positive a été établie par certains chercheurs (Pendleton *et al.*, 1998 ; Richard J. Long, 2000 ; Kruse, Freeman et Blasi, 2008). En effet, la baisse des conflits au sein de la firme et le renforcement de la coopération entre les agents induisent un

environnement de travail plus agréable, avec la perception d'une rémunération plus juste.

Pendleton (1998) met en évidence le fait que l'actionnariat salarié, au-delà des droits de propriété effectifs qu'il engendre, correspond à des niveaux de satisfaction et d'engagement plus élevés. En effet, des éléments comme la participation à la prise de décision apparaissent davantage générateurs de sentiment d'appartenance à la firme que la propriété elle-même.

Cette augmentation de la satisfaction professionnelle est à mettre en parallèle avec la plus forte sécurité du travail associée aux dispositifs de *shared capitalism* (Kruse, Freeman, Blasi, 2008). Ainsi, le sentiment de sécurité de l'emploi se trouve renforcé par la taille de la participation au capital de l'employé, ou encore à la valeur des *stock options* qu'il détient.

Dep var.:	Not likely to lose job (1-4 scale) oprobit (1)			Job satisfaction (1-7 scale) OLS (2)		
Bonuses						
Profit sharing	0.102	(0.021)	***	-0.063	(0.023)	***
Profit sharing bonus as % of base pay	0.486	(0.098)	***	0.255	(0.105)	**
Gainsharing	0.068	(0.027)	***	0.025	(0.029)	
Gainsharing bonus as % of base pay	-0.021	(0.109)		0.270	(0.117)	**
Individual bonus	0.057	(0.026)	**	0.023	(0.028)	
Indiv. bonus as % of base pay	-0.046	(0.112)		0.168	(0.121)	
Stock options						
Stock option holding	0.040	(0.039)		-0.008	(0.041)	
Stock option value as % of base pay	0.011	(0.005)	**	0.007	(0.006)	
Employee ownership						
Any employee ownership	0.082	(0.020)	***	-0.006	(0.021)	
Employee-owned stock as % of pay	0.018	(0.009)	**	0.001	(0.010)	

**Job Security and Satisfaction by Type of Shared Capitalism Plan.**

Source : Kruse, Freeman, Blasi (2008), Appendix B.

Sécurité et satisfaction constituent donc les premiers éléments qui peuvent avoir un impact indirect établi par la littérature économique sur la productivité.

Par ailleurs, l'absentéisme, qui se caractérise par l'absence répétée des travailleurs sur le lieu de travail, possède un coût très élevé pour les entreprises. En lien avec le paragraphe ci-dessus, certains auteurs, et notamment le psychologue Frederick Herzberg (1957), ont mis en avant le rapport causal qui existait entre insatisfaction au travail et absentéisme. De cette manière, certains facteurs comme les conditions de travail (y compris la politique salariale) ou des éléments de valorisation personnelle (comme les responsabilités et l'autonomie) seraient directement responsables du niveau de motivation du travailleur. La participation financière, en renforçant la satisfaction professionnelle, apparaît donc comme un facteur de baisse de l'absentéisme.

Plusieurs études l'ont démontré. Wilson et Peel (1991) ont trouvé que l'introduction de l'actionnariat salarié ou du partage du profit au sein d'un panel de 52 firmes britanniques correspondait à une réduction de l'absentéisme au sein de ces firmes, par rapport aux autres entreprises.

En France, Brown et Fakhfakh (1999) ont mesuré l'absentéisme dans 157 firmes et sont parvenus à ces mêmes conclusions : les mécanismes de participation financière sont associés à une baisse de l'absentéisme de l'ordre de 7% pour le *profit-sharing* et d'environ 14% pour l'actionnariat salarié.

D'autres études (Blasi, Freeman, Mackin et Kruse, 2008) tempèrent toutefois ces résultats en montrant que la participation financière doit être accompagnée de politiques de ressources humaines judicieuses et adaptées, comme nous le verrons par la suite, si elle souhaite contribuer à une baisse de l'absentéisme.

Enfin, élément central de l'implication des salariés dans leur travail, la culture d'entreprise s'affirme avec le *shared capitalism*, grâce aux mécanismes de coopération qui se créent. En effet, selon Welbourne et Cable (1995), l'identification du salarié à son entreprise est renforcée par les systèmes de rémunération comme le partage du profit. Grâce à l'unification des intérêts de chacun et de la convergence des objectifs de tous, le sentiment de destin commun entre la firme et le travailleur

prend une autre dimension : ce dernier a donc une motivation supérieure pour réaliser l'effort supplémentaire qui optimisera les performances de l'entreprise.

De plus, Freeman et Conyon (2001) démontrent dans quelle mesure la participation financière s'accompagne d'une amélioration de la communication interne à l'entreprise ainsi que de la consultation des employés. Ces éléments de démocratie économique participent à l'affirmation d'une culture d'entreprise, et établissent un environnement social favorable au bien-être des salariés.

Notons enfin que selon l'analyse de Kruse, Blasi et Park (2008), on peut distinguer une différence entre les impacts liés au partage du profit et ceux dus à l'actionnariat salarié. En effet, alors que le premier encouragerait plutôt la coopération et l'amélioration du travail au quotidien, le second favoriserait davantage d'autres résultats tels que la loyauté, l'identification ou la baisse du *turnover*.

L'intérêt – direct ou indirect – du *shared capitalism* en matière de productivité semble donc établi par la littérature économique. Cependant, ces dispositifs doivent être pensés au sein d'un système managérial global et cohérent, comme nous l'avons déjà évoqué pour les effets sur l'absentéisme. Dès lors, il s'agit d'analyser la manière avec laquelle la participation financière peut être utilisée au mieux au sein des entreprises.

## **B. Les conditions d'optimisation des dispositifs de participation financière.**

Les gains de productivité présentés préalablement doivent être appréhendés de manière plus complexe. Ainsi, le cabinet de conseil économique indépendant Oxera, mandaté par le gouvernement du Royaume-Uni en 2007 pour évaluer l'impact des

mesures d'allègements fiscaux accordés aux entreprises dans le cadre de l'actionnariat salarié, fait état dans son rapport de cette complexité. En effet, Oxera estime à 2,5% les gains de productivité sur le long terme pour les entreprises favorisant l'actionnariat. Toutefois, si l'on considère ces résultats de manière désagrégée, on remarque que certains plans d'acquisition (SAYE – *Save As You Earn*) sont liés à des gains de productivité plus élevés (+4,1%), et que d'autres dispositifs (CSOP – *Consumer Stock Ownership Plan*) ne correspondent à aucune augmentation significative de la productivité. Dans un troisième temps, Oxera souligne que les gains de productivité les plus forts pouvant être réalisés, proviennent de la combinaison de ces dispositifs. Ainsi, en combinant les programmes SAYE et CSOP, ces gains atteignent 4,4%.<sup>22</sup>

On voit là tout l'intérêt d'analyser ces mécanismes et leur mise en place afin d'optimiser les bénéfices qu'ils peuvent représenter pour la firme comme pour les employés.

### ***i. La combinaison des schémas de participation financière***

Le premier point, soulevé par le rapport d'Oxera et par d'autres études, concerne donc la combinaison des différents dispositifs présentés en introduction.

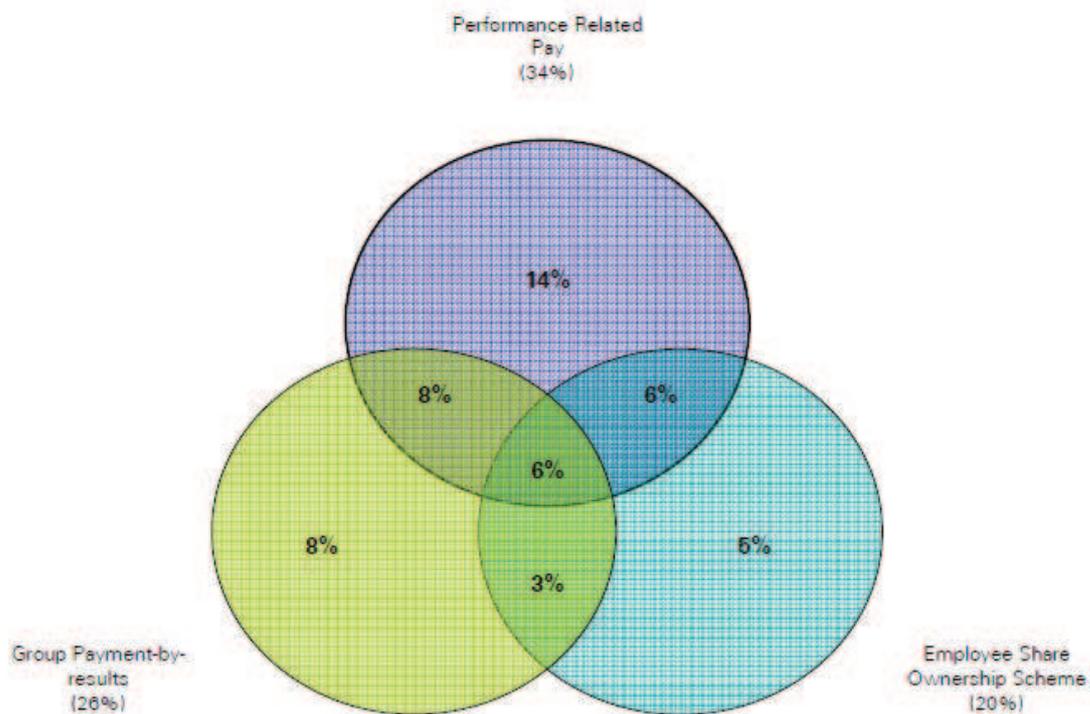
En effet, Freeman et Bryson (2007) soulignent l'importance d'associer au moins deux dispositifs au sein des firmes. Mis en place isolément, ces mécanismes ne permettent pas, selon cette étude réalisée au Royaume-Uni, de parvenir à des résultats probants en termes de productivité du travail. Toutefois, si l'on parvient à combiner par exemple un programme d'actionnariat salarié à un système bonus lié au partage du profit, les résultats obtenus montrent une association positive entre *shared capitalism* et gains et productivité du travail.

Tiré de cette étude, le diagramme ci-dessous fait état de la situation des 50% d'entreprises privées britanniques de plus de 5 employés possédant au moins l'un

---

<sup>22</sup> Rapport d'Oxera « Tax-advantaged employee share schemes : analysis of productivity effects » pour le compte du gouvernement britannique (HM Revenue & Customs), Rapport n°2, Août 2007, p. 1.

des dispositifs de participation financière. On remarque dans ce schéma que l'association préconisée par les auteurs, à savoir une coexistence de *Performance Related Pay* (PRP) et d'*Employee Share Ownership Scheme* (ESOS) ne concerne que 6% des firmes, auxquels il faut ajouter la même proportion de firmes qui cumulent simultanément les trois dispositifs. L'association des différents mécanismes de participation financière semble largement sous-exploitée par les entreprises.



**Incidence of fair share capitalism combinations.**

Source : Bryson, Freeman (2007). Données : 2004 Workplace Employment Relations Survey.

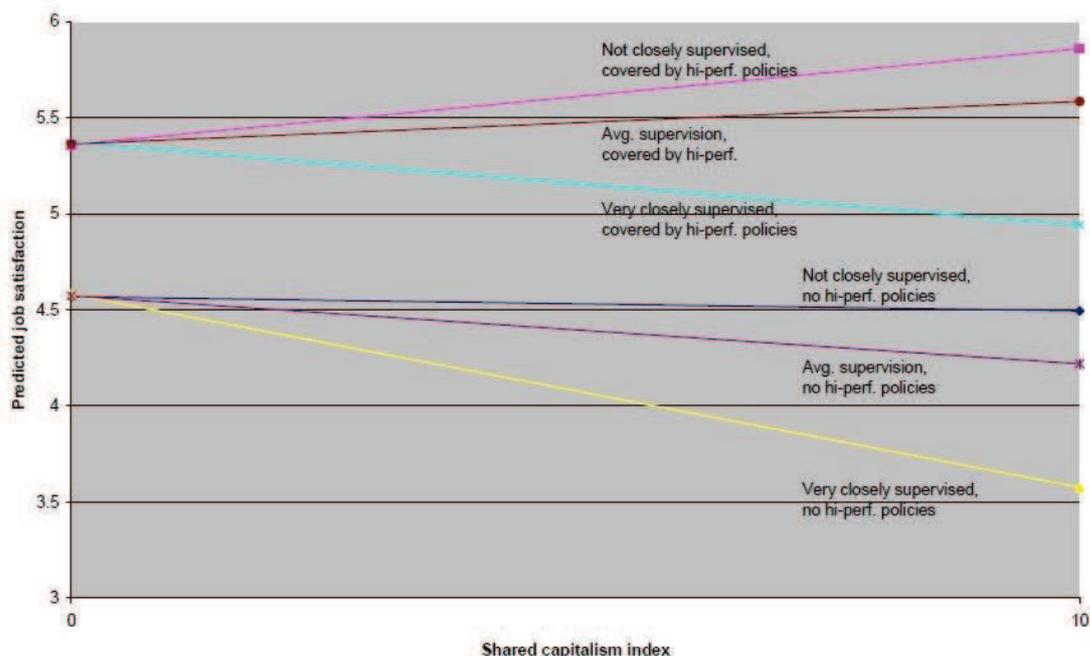
Ce premier aspect est à intégrer dans une vision globale de la stratégie de l'entreprise en termes de ressources humaines. Les résultats de l'étude évoquée ci-dessus montrent cette réalité d'interdépendance et d'interactions entre les différents dispositifs de participation et avec les autres politiques managériales.

## ii. *L'autonomie de décision de l'employé et la surveillance managériale.*

Mal orchestrés, ces dispositifs peuvent avoir les effets inverses de ceux escomptés. En effet, si l'on considère la liberté d'action des salariés, la mise en place de la participation financière sous quelque forme que ce soit, doit s'accompagner d'une plus grande autonomie dans la prise de décision.

Ainsi, au sein des entreprises disposant de ces mécanismes, Freeman et Bryson (2007) relèvent d'une part une corrélation positive entre un fort niveau d'autonomie de l'employé et des gains de productivité, et d'autre part une association négative entre un faible niveau d'autonomie et la productivité du travail.

Ces résultats s'expliquent par le fait que les salariés n'attendent pas uniquement un avantage pécuniaire de ces dispositifs. Une revalorisation de leur statut doit s'accompagner d'une reconsidération de leur travail. Les employés-actionnaires peuvent éprouver un sentiment de frustration par rapport à leur désir accru de participation, qui ne se réalise pas dans leur travail quotidien. Ainsi, comme on peut le constater sur le graphique ci-dessous, l'intensité du contrôle opéré sur le travailleur est un élément déterminant dans sa satisfaction professionnelle, par ailleurs moteur de l'effort qu'il choisira de fournir.



### **The Contingent Effects of Shared Capitalism on Job Satisfaction**

Source : Kruse, Freeman, Blasi (2008), Appendix B.

Kruse, Blasi et Freeman (2008) soutiennent qu'une surveillance trop appuyée combinée au *shared capitalism* aura des effets négatifs sur presque tous les résultats de l'entreprise. Ces auteurs concluent d'ailleurs que leurs « résultats illustrent le fait que les autres politiques peuvent grandement conditionner les effets du *shared capitalism*. »

### ***iii. Le taux de couverture des dispositifs.***

Dernier aspect de cette démarche d'optimisation des effets du *shared capitalism*, l'importance du taux de couverture des mécanismes. En effet certaines études ont montré qu'il était déterminant pour la réussite de ces mesures qu'elles couvrent l'ensemble des employés de la firme. Bryson et Freeman (2007) trouvent ainsi que l'actionnariat salarié est davantage positivement associé à la productivité du travail lorsque 100% des employés sont éligibles au programme. Parallèlement, les plans d'acquisition qui ne concernent que le staff managérial possèdent un faible effet sur la productivité, mais dans une mesure moindre et de manière non systématique.

Ainsi, afin de créer plus de coopération au sein d'une firme unifiée, il apparaît nécessaire d'associer l'ensemble du personnel à la démarche. Si ce n'est pas le cas, des comportements contraires à ceux recherchés par la firme peuvent apparaître et une partie majeure de l'intérêt économique que constitue la *shared capitalism* risque de s'estomper.

De plus, outre la stricte productivité, nous verrons par la suite d'autres avantages que possède la participation financière, notamment son effet présumé sur les salaires. Or, Andrews, Bellmann, Schank et Upward (2009) ont montré dans quelle mesure un fort taux de couverture est associé à un impact positif plus important sur les salaires,

alors qu'une faible proportion d'employés éligibles est associée à un effet largement moins significatif sur l'objet de leur recherche.

Travail participatif, surveillance moins oppressante, couverture maximale des programmes de participation financière, le *Management by sharing* s'oppose frontalement aux théories prônant le *Management by stress* selon lequel pour optimiser le niveau d'effort et le rendement de l'employé, il faudrait le maintenir sous pression de manière permanente. En dehors de toute considération sociale, cette gestion des ressources humaines préconisée en parallèle du *shared capitalism* apparaît d'ailleurs comme la meilleure afin d'optimiser les performances des employés. Ces conclusions ont d'ailleurs été confirmées par une étude d'Appelbaum *et al.* (2001) analysant un panel d'entreprises industrielles américaines selon leurs résultats financiers et des indicateurs de stress du personnel. De surcroît, cet environnement de travail productif et participatif augmente l'attractivité de l'entreprise sur le marché du travail, ce qui renforce par un cercle vertueux la productivité de la firme.

### **C. Sélection et auto-sélection des travailleurs les plus productifs et riscophiles.**

Pour introduire ce nouvel aspect des gains de productivité liés à la participation financière, il convient de s'arrêter sur une catégorie spécifique d'agents économiques, à savoir les acteurs hollywoodiens. En effet, les contrats à base de partage du profit se sont largement développés dans ce milieu au cours des années 1950 et concernent aujourd'hui la majorité des nouveaux films (Weinstein, 1998).

Quelles caractéristiques de l'acteur s'avèrent déterminantes dans le choix de la forme du contrat ? Chisholm (1997) a utilisé une base de données rassemblant des contrats entre producteurs et acteurs afin de souligner ce qui favorisait la signature

d'un *profit-sharing contract*. Il s'avère que les contrats de participation financière sont positivement associés à des critères tels que l' « expérience de l'acteur et son aptitude à générer des revenus ».

Le partage du profit apparaît donc comme le moyen d'embaucher les acteurs les plus réputés et grâce auxquels l'espérance de gains pour l'employeur – ici le producteur – sera la plus élevée. Par extension, la participation financière s'affirme comme un atout à faire valoir afin de recruter les éléments les plus compétitifs du marché du travail, tout optimisant les résultats de l'entreprise.

### ***i. Attirer les agents les plus performants.***

Même sur un marché du travail en difficulté où l'offre demeure supérieure à la demande, la mobilité des salariés incite les entreprises à adopter une politique de rémunération qui leur permette d'attirer et de fidéliser ses salariés. Pour faire face à cet enjeu, les *stock options* notamment représentent un argument supplémentaire pour recruter les meilleurs éléments. Cela a souvent été démontré pour les dirigeants d'entreprises, ainsi que pour les cadres : ce type de rémunération induit une réduction des conflits direction-actionariat, une incitation à maximiser la valeur actionnariale, et apparaît comme le moyen de retenir et de motiver des compétences clés et rares (Desbrières et Mercier, 2001).

Cette idée prend tout son sens dans le cas d'une *start-up* ne disposant pas des moyens financiers lui permettant de rivaliser avec de grands groupes en termes de politique salariale. Or, afin d'être compétitive, elle se doit de recruter des agents productifs et la participation financière est un moyen d'attirer de jeunes travailleurs hautement qualifiés qui participeront à sa croissance (Kruse, Freeman, Blasi, 2010).

Le choix des agents rejoignant ces firmes qui leur proposent une participation à leur capital correspond finalement à un pari sur l'avenir : le pari d'accroître à terme sa richesse par la réussite de leur entreprise. Ce comportement *a priori* riscophile peut

sembler surprenant si l'on considère d'un point de vue théorique l'aversion au risque qui caractérise les employés.

## ***ii. Le comportement face au risque comme facteur de sélection.***

L'introduction de la participation financière au sein d'une entreprise peut avoir un impact sur le processus de sélection des travailleurs. En effet, la mise en place de tels dispositifs engendre une variance de la rémunération globale plus importante qu'en situation de rémunération fixe. Les employés potentiels ayant un plus grand goût pour le risque peuvent être davantage représentés au sein de la firme aux suites de cette introduction : la composition de la force de travail de l'entreprise s'en trouve modifiée à cause des mécanismes incitatifs propres à cette demande de travail (Andrews *et al*, 2009). La participation financière peut alors être perçue par l'entreprise comme un outil lui permettant d'affiner sa recherche sur le marché du travail, en fonction des caractéristiques qu'elle recherche.

Une manière de vérifier cette association est de s'intéresser au genre des travailleurs privilégiant ce type de rémunération variable.

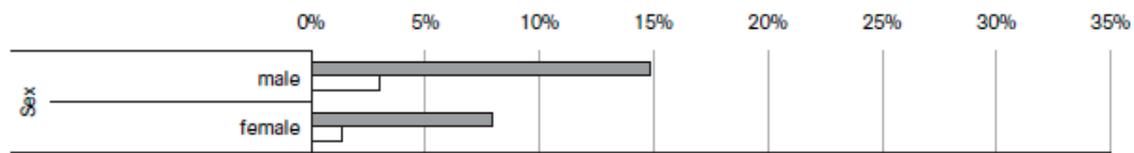
En effet, si l'on considère les études expérimentales qui se sont intéressées aux différences de comportement face au risque des hommes et des femmes, nombre d'entre elles concluent à une aversion inférieure des hommes à l'égard du risque. Halek et Eisenhauer (2001) affirment que « comme l'ont suggéré la majorité des études antérieures, la différence d'aversion au risque entre les genres est fortement significative » : les hommes seraient moins riscophobes que les femmes.<sup>23</sup>

Or, Welz et Macias (2008) se sont intéressés aux caractéristiques démographiques des agents éligibles aux mécanismes de participation financière en Union

---

<sup>23</sup> Notons qu'il existe des divergences au sein de la littérature économique. Eckel et Grossman (2008) ou encore Borghans *et al* (2009) trouvent les mêmes résultats que Halek et Eisenhauer ; contrairement à d'autres expériences (Harbaugh, Krause et Vesterlund, 2002) qui concluent à une différence inexistante ou insignifiante pour l'aversion au risque entre les genres.

Européenne. Dans la comparaison homme-femme les résultats de cette étude, présentés dans le graphique ci-dessous, attestent d'une participation deux fois supérieure des hommes à ces dispositifs que les femmes.



**Percentage of Workers Involved in Financial Participation by Sex (EU27, 2005)**

Source : Welz et Macias (2007), Fig. 4, p. 489.

Ces chiffres corroborent l'idée selon laquelle la riscophilie des agents est positivement associée avec les contrats de participation financière. Cette démonstration a également été effectuée par Dohmen et Falk (2011), qui se sont intéressés à la pluralité de facteurs influant la décision d'opter pour un mode de rémunération lié à son niveau de performance. Leurs résultats expérimentaux montrent une plus grande réticence des femmes à faire ce choix, à cause de leur plus grande prudence face au risque.

On voit là l'autre penchant du recrutement d'entreprises associant travail et capital : outre la volonté d'attirer les meilleurs éléments, une auto-sélection de la part des travailleurs s'opère, selon leur attitude face au risque, comme nous l'avons vu, mais également selon la productivité qu'ils prévoient d'eux-mêmes.

***iii. L'auto-sélection des travailleurs selon leur productivité espérée.***

Lorsque l'on considère l'impact qu'a la participation financière sur la productivité ce mécanisme d'auto-sélection des agents les plus motivés et les plus productifs ne doit pas être occulté.

Dohmen et Falk (2011), dans le cadre de l'expérience évoquée ci-dessus, ont montré l'importance de l'auto-évaluation des agents quant à leurs performances au moment de choisir le type de contrat par lequel ils préféreraient travailler. Ils relèvent des écarts de productivité importants entre les différents sujets et montrent que ceux qui choisissent un système de rémunération fixe ont une perception de leur rendement relativement faible par rapport à ceux qui optent pour une rémunération liée à leur efficacité. La productivité des travailleurs influe donc sur leur décision d'aller ou non vers un système de rémunération qui récompensera la performance, comme par exemple le *profit-sharing*.

Les caractéristiques et préférences des travailleurs agissent beaucoup sur le succès de la firme, notamment en ce qui concerne la productivité. Ce processus de sélection est donc primordial pour comprendre les gains de productivité liés à la participation financière, puisqu'une firme composée de *stakeholders* plus motivés et plus compétitifs sera par conséquent plus productive.

En somme, les effets sur la composition de la force de travail liés au *shared capitalism* permettent à la firme de recruter ses employés de manière plus précise, adaptant les contrats proposés aux profils recherchés. De surcroît ce type de rémunération est un moyen de privilégier certaines caractéristiques (comportement face au risque, productivité auto-évaluée), difficilement décelables lors d'un entretien d'embauche classique.

D'autre part, cette sélection est également facteur d'un changement positif quant à l'environnement de travail de la firme : la culture d'entreprise, dont nous avons évoqué préalablement l'intérêt, s'oriente d'avantage vers des valeurs de compétence, de coopération, de dynamisme et d'ambition. Dès lors, il s'agit d'analyser, outre la productivité du travail, les autres résultats économiques et financiers de ces firmes, afin d'observer si ces hypothèses se confirment.

## **2. L'impact de la participation financière sur les performances économiques de l'entreprise.**

L'étude de Blair, Kruse et Blasi (2000) s'est intéressée au *taux de survie* des entreprises britanniques ayant adopté des plans d'acquisition d'actions pour employés, au cours des années 1990. Cette question apparaît primordiale pour évaluer la participation financière. En effet, se posent les questions de la stabilité de ce système d'organisation et de la pérennité des entreprises qui le choisissent. Or, ces auteurs concluent que les entreprises dont une part conséquente des actions appartient aux employés ont une probabilité de survie environ 20% supérieure aux autres entreprises. Ces résultats corroborent d'ailleurs ceux d'Estrin et Jones (1992), dans une étude portant sur le taux de survie élevé de coopératives françaises à long terme.<sup>24</sup>

La participation financière serait-elle alors un atout pour la santé économique et financière de l'entreprise ? Richard Long (1997) s'est interrogé sur les raisons qui poussaient les dirigeants canadiens à implanter des mécanismes de *shared capitalism* au sein de leur société. Lorsque la question leur est posée, ces derniers répondent d'abord qu'ils désiraient encourager la motivation des employés et récompenser leurs efforts, mais qu'ils avaient également pour objectif d'améliorer les performances de leur entreprise. Cette raison est en effet plus fréquemment invoquée que d'autres réponses telles que l'attractivité sur le marché du travail ou certaines considérations *philosophiques* (cf. Tableau 5 en Annexes). Ces attentes exprimées par les dirigeants se concrétisent-elles après l'introduction du *profit-sharing* ou de l'actionnariat salarié ?

Nous allons pour cela observer les liens qu'a établis la littérature économique entre la participation financière et des mesures de la performance de l'entreprise comme sa profitabilité, son capital humain, ou encore ses activités d'innovation.

---

<sup>24</sup> Cité dans Kruse (2002).

## **A. Les liens incertains entre *shared capitalism* et profitabilité<sup>25</sup>.**

Les études concernant la relation entre participation financière et productivité ont fait l'objet d'une vaste littérature depuis plusieurs décennies et de nombreuses études ont permis d'établir la robustesse de cette relation. Parallèlement, le lien avec la profitabilité de l'entreprise a été largement moins étudié par les auteurs, malgré certaines études dont les résultats sont très divergents. La dépendance du profit à d'innombrables facteurs externes à la stricte organisation de l'entreprise explique notamment ces résultats parfois contraires, ainsi que l'intérêt moindre que cette question suscite.

Distinguons pour analyser cette relation le partage du profit de l'actionnariat salarié, bien que des divergences persistent dans les deux cas.

### ***i. Partage du profit et profitabilité.***

Un nombre conséquent d'études associe le *profit-sharing* à une profitabilité plus importante (Bell et Hanson, 1987 ; Bhargava, 1994). Les résultats font état d'un effet à court terme positif du partage du profit sur les performances financières des entreprises et concluent que l'introduction de ce dispositif peut être une option financièrement attractive pour les firmes.

Plus récemment, Kraft et Ugarkovic (2005) ont étudié au sein d'un large panel d'entreprises allemandes les différences de profitabilité relevées entre celles disposant d'un système de redistribution du profit et les autres. Les résultats observables (cf. Tableau 6 en Annexes) témoignent d'une profitabilité significativement supérieure pour la première catégorie d'entreprises.

---

<sup>25</sup> Selon l'INSEE, « la profitabilité est le rapport entre le profit et la production. Le taux de profitabilité donc rapporte le résultat net comptable au chiffre d'affaires hors taxes. »

De surcroît, le tableau ci-dessous montre que cette même étude estime que le *profit-sharing* est associé à une augmentation plus fréquente de la profitabilité que dans les entreprises *classiques*. Réciproquement, la détérioration des profits toucherait davantage les entreprises ne pratiquant pas de redistribution du profit.

<b>Change in profit situation (dummy: 1= improvement)</b>	<b>Firms with profit sharing</b>	<b>Matched firms without profit sharing</b>	<b>causal effect</b>	<b>t-value</b>
Nearest neighbor matching	0.40	0.23	0.17	2.15**
Kernel matching	0.40	0.26	0.14	2.43**
<b>Change in profit situation (dummy: 1= deterioration)</b>				
Nearest neighbor matching	0.29	0.41	-0.13	1.34
Kernel matching	0.29	0.40	-0.11	2.26**

\*\*\*/\*\*/\* indicates statistical significance at the 1%, 5% and 10% level.

Source: IAB Establishment Panel, waves 1998-2002, own calculations (controlled remote data access via FDZ).

#### Results from matched difference-in-differences estimation

Source : Kraft et Ugarkovic (2005), Tab. 2, p. 6.

Toutefois, il est notable que des biais importants peuvent apparaître. Dans l'étude évoquée ci-dessus, les auteurs remarquent notamment une sous représentation des entreprises anciennement est-allemandes ainsi qu'un nombre moyen d'employés supérieur dans les entreprises avec partage du profit.

D'une manière générale, le lien causal de cette relation peut être questionné : sont-ce les entreprises rentables qui choisissent de redistribuer une part de leurs profits ou est-ce le partage du profit qui influe positivement sur les performances de l'entreprise ?

Cette interrogation se retrouve d'ailleurs dans l'étude de Kim (1998) qui a évalué ce lien à partir d'un panel de 198 firmes américaines. Les résultats établissent un lien significatif entre partage du profit et profitabilité, mais cet effet disparaît à cause de la prise en compte de l'interdépendance des deux variables : les entreprises à la base plus rentables sont de fait plus enclines à redistribuer leurs profits.

L'impact du *profit-sharing* sur la rentabilité semble donc difficile à établir à cause de biais persistants, même si une majorité d'études présente des résultats en faveur d'une corrélation positive entre ces deux variables<sup>26</sup>.

## ***ii. Actionnariat salarié et rentabilité.***

Concernant l'actionnariat salarié, la littérature semble encore plus réticente à convenir d'une telle relation. En effet, bien que certaines études concluent à un impact positif de la participation des salariés au capital sur les profits, d'autres parviennent aux conclusions inverses.

Tout d'abord, Conte et Tannenbaum (1978) trouvent que les entreprises au sein desquelles des employés-actionnaires travaillent ont un taux de rentabilité supérieur à celui des entreprises de taille similaire et évoluant dans le même secteur d'activité. Ces auteurs notent également que selon leurs résultats, plus la participation des employés au capital est conséquente, plus la rentabilité de l'entreprise est élevée, toutes choses égales par ailleurs. Une corrélation positive est donc soulignée dans cette étude mais sans que le seuil de significativité statistique ne soit atteint.

D'autres études (Fitzroy et Kraft, 1987 ; Festing *et al.*, 1999) ont également décelé une relation positive entre actionnariat salarié et rentabilité.

Cependant, outre les études ne concluant à aucune relation significative, Livingston et Henry (1980) sont même parvenus à établir un lien négatif entre les *ESOPs* et la rentabilité. Selon cette étude, les entreprises orchestrant ces dispositifs réalisent des profits inférieurs à ceux des firmes similaires. En somme, la mise en place de ces mécanismes engendrerait une augmentation du coût du travail qui ne serait pas

---

<sup>26</sup> Concernant le *profit-sharing*, certaines études comme Blanchflower et Oswald (1988) ne trouvent aucun élément prouvant un quelconque impact sur la rentabilité.

compensée par les gains réalisés parallèlement par la firme : il n'y aurait pas d'intérêt financier à introduire ces dispositifs au sein de l'entreprise.

Bien que cette conclusion soit marginale, elle souligne la difficulté à établir un lien robuste entre actionnariat salarié et profitabilité. Plus généralement, les profits réalisés par les entreprises apparaissent comme une variable multifactorielle à laquelle les économistes se sont moins intéressés. Pérotin et Robinson (2003) assument le choix de ne pas traiter cet aspect-là en affirmant que le profit est apprécié selon des considérations arbitraires dépendantes de prévisions diverses et qu'il est influencé par une multitude de facteurs externes à la firme. Par conséquent, ils estiment que les preuves empiriques concernant la profitabilité s'avèrent moins concluantes que celles concernant la productivité.

## **B. Des dispositifs qui favorisent l'accumulation de capital humain.**

Le capital humain est défini par l'OCDE comme « l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique. » Le consensus de la littérature économique sur l'intérêt du capital humain pour tous les types d'organisation est établi. Depuis Smith et Ricardo, les économistes, suivis par les responsables politiques, n'ont de cesse souligné l'importance pour un pays, comme pour une entreprise, de bénéficier de compétences spécifiques mobilisables qui lui confèrerait un avantage concurrentiel certain. Dans son œuvre pionnière sur la question, Gary Becker (*Human capital: A theoretical and empirical analysis*, 1964) théorise la formation du capital humain, ses liens avec la rémunération et l'augmentation de la productivité marginale du facteur qu'elle engendre.

### *i. Baisse du turnover et hausse du capital humain spécifique*

Concernant le *shared capitalism*, certains liens ont été établis. De prime abord, on observe que la participation financière est associée avec une durée moyenne d'occupation d'un poste plus importante que dans les autres firmes. Pour exemple, Panel, Hart et Hübler (1990) ont estimé qu'au sein d'une entreprise pratiquant le partage du profit, chaque contrat de titularisation durait en moyenne 13,2 années, contre 10,3 ans pour celles n'optant pas pour cette politique. Azfar et Danninger (2001) ont également montré que les entreprises ayant un dispositif de partage du profit avaient un taux de séparation avec ses employés significativement plus faible que la moyenne, ce résultat étant valable tant pour les démissions que pour les licenciements.<sup>27</sup> Cet aspect de la stabilité de l'emploi sera d'ailleurs abordé selon un autre angle dans la seconde partie.

Blasi, Freeman, Mackin et Kruse (2008) font également état de la baisse du *turnover* associée à la participation financière. Ils rappellent là encore, comme nous l'avons déjà vu, l'importance de concilier au mieux le *shared capitalism* avec les autres politiques de ressources humaines afin d'optimiser les résultats. Si tel est le cas – on parle notamment d'une faible proximité de la supervision managériale – ces auteurs estiment que le *turnover* pourrait diminuer de 12,8 à 2,4%.

En effet, en lien avec ce que nous avons observé préalablement (renforcement de l'identification du salarié avec son entreprise, plus forte loyauté à l'égard de l'organisation, satisfaction et sécurité professionnelle accrues) ces mécanismes incitatifs influent donc sur l'effort du salarié, sur sa motivation, sur son auto-sélection, mais également sur sa volonté de se maintenir au sein de l'entreprise. Cette baisse relevée du *turnover* au sein des entreprises de participation financière s'avère être un facteur déterminant de l'accumulation de capital humain.

---

<sup>27</sup> Cités dans Bellmann et Möller (2010).

Ainsi, la théorie des droits de propriété et le modèle Grossman-Hart-Moore (1995) montrent l'existence d'un capital humain spécifique qui se définirait par l'ensemble des connaissances et compétences ne pouvant être mises en œuvre sans coûts dans une autre entreprise. Ce capital humain spécifique se développe au fur et à mesure qu'un employé travaille et évolue au sein d'une même entreprise. Si ce même salarié venait à partir, alors une perte de valeur se produirait tant pour lui (puisqu'il ne pourrait plus exercer les compétences acquises dans une autre organisation sans coûts), que pour l'entreprise (puisque ces compétences acquises sont considérées comme une part du capital de l'entreprise). Dès lors, le fait de retenir ses salariés plus longtemps apparaît comme un véritable enjeu pour l'entreprise qui souhaite maximiser le capital humain de sa main d'œuvre.

On voit là l'intérêt du *shared capitalism* dans cette démarche : grâce à des dispositifs incitatifs et des éléments moraux divers l'entreprise parvient à retenir d'avantage sa main d'œuvre et gagner par là-même en compétitivité.

## ***ii. Incitation à investir dans le capital humain.***

Outre cet effet direct, on peut également noter, à l'instar de Beckmann (2002), l'incitation supérieure qu'ont les dirigeants d'entreprises ayant fait le choix de la participation financière à investir dans le capital humain. Selon cette vision, l'impact de la participation financière concerne alors autant le capital humain spécifique que générique.

Plus précisément, Gielen (2007) montre en quoi les dépenses de formation engagées par l'entreprise devraient être augmentées par l'introduction du partage du profit. En effet, avec une probabilité réduite de séparation entre l'employeur et l'employé, les dirigeants ont une espérance de retour sur investissement supérieure et sont donc plus incités à engager des dépenses de formation afin de rendre leur personnel plus performant, plus compétitif. Ce constat est partagé par Azfar et Daninger (2001) qui

montrent empiriquement que les employés bénéficiant d'une redistribution du profit sont plus fréquemment en formation, et pour des durées plus importantes.

L'accumulation du capital humain est par ailleurs un facteur d'innovation essentiel, d'autant plus au sein *l'économie du savoir* dans laquelle nous évoluons. Par conséquent, on peut attendre une association positive entre *shared capitalism* et innovation. Analysons désormais cette relation.

### **C. La participation financière, facteur d'innovation.**

La capacité d'une entreprise à innover est déterminante pour garantir ses parts de marché et conquérir de nouveaux clients. Cet impératif est d'autant plus essentiel pour des secteurs à forte valeur ajoutée nécessitant de hauts niveaux de compétences technologiques.

Or, les stratégies des entreprises en faveur de l'innovation ont considérablement évolué ces derniers temps. L'exemple de la firme d'électroménager Whirlpool illustre ce changement. Considérée comme l'une des entreprises les plus innovantes au monde, Whirlpool a engagé dès le début des années 2000 un projet d'innovation global que l'on pourrait résumer par l'expression « *Innovation from Everyone Everywhere* » (Loewe et Dominiquini, 2006). Ce changement stratégique était fondé sur une observation de plus en plus répandue : les employés opérant à tous les niveaux de la firme sont tout à fait compétents pour inspirer les innovations de la firme, qu'il s'agisse des produits ou des procédés de fabrication. Les départements *traditionnels* de l'innovation (recherche, marketing) gardent un rôle central dans le processus, mais la contribution des démarches auprès des employés s'est avérée très bénéfique dans le cas de Whirlpool. Il s'agit donc de rendre la société plus

participative et plus innovante dans le même temps. Les changements en termes de culture d'entreprise, plus tournée vers l'innovation, sont également notables.

Par ailleurs, des éléments comme la motivation et l'implication du travailleur dans son travail apparaissent déterminant dans leur comportement face à l'innovation. On voit alors tout l'impact que peut avoir la participation financière dans cette conception moderne de l'innovation.

Dans leur ouvrage *In the Company of Owners* (2003), Blasi, Kruse et Berstein se sont intéressés aux apports que pouvaient représenter les *stocks options*, souvent trop stigmatisés à cause d'excès de certains dirigeants. Selon leur analyse, la distribution d'options à l'ensemble du personnel (et pas seulement à l'équipe managériale) a des effets très positifs quant à l'émergence d'innovations issues de la firme.

Parallèlement, certaines études ont montré, d'une part que les investissements en Recherche et Développement étaient plus intensifs dans les firmes ayant adopté la participation financière (Kruse, 1996 ; Kauhanen et Piekkola, 2002), et d'autre part que ces entreprises procédaient plus fréquemment à des dépôts de brevet, dont la valeur étaient d'ailleurs plus importante (Lerner et Wulf, 2006).

Harden, Kruse et Blasi (2010) ont précisément analysé cette relation entre *shared capitalism* et innovation. Ils ont testé une série d'hypothèses visant à établir une association positive entre ces deux variables, fondée sur des effets directs, des interactions et des effets indirects.

En premier lieu, ces auteurs ont considéré l'importance des systèmes de récompense des employés pour optimiser leur motivation et leur contribution aux innovations de la firme. La portée de leurs résultats s'est avérée limitée, mais il est établi que les incitatifs à long terme du *shared capitalism* contribuent à renforcer la volonté et la capacité des employés à développer des idées innovantes. L'impact sur la culture de l'entreprise par rapport à l'innovation est également positif.

Ensuite, considérant la politique managériale dans son ensemble, cette étude a montré que les interactions avec un système de politiques managériales

participatives, favorisant la formation, la sécurité de l'emploi et le partage de l'information, renforçaient la culture d'innovation au sein de la firme et ses résultats en termes d'innovation. On retrouve là l'idée selon laquelle la participation financière doit être pensée et mise en place de manière globale afin d'optimiser les résultats escomptés.

Enfin, il est établi que plus un travailleur se sentira intégré à l'entreprise et alignera ses objectifs avec ceux de la direction, plus il sera enclin à contribuer aux innovations de son entreprise. Or, le *shared capitalism* produit cet alignement des objectifs qui se traduit par cette baisse des conflits d'agence. Harden, Kruse et Blasi voient en ce renforcement de l'identification du travailleur avec sa firme un moyen de favoriser les comportements innovants de manière indirecte.

Notons là encore qu'une distinction entre partage du profit et actionnariat salarié est relevée : comme pour l'impact sur la culture d'entreprise, il semble que le *profit-sharing* soit plus lié à une incitation de performance à court terme, au quotidien, alors que l'actionnariat salarié d'avantage associé à une vision à long terme de l'entreprise : identification, implication et loyauté.

En somme, ces différentes études, comme l'ensemble de notre analyse jusqu'à présent, nous montrent que la participation financière a toute sa place au sein du modèle d'innovation participative qu'a suivi la firme Whirlpool. Le *shared capitalism* et ses externalités positives sont un atout pour renforcer la culture d'innovation de l'entreprise.

## **Conclusion de partie.**

Cette dernière analyse de la relation entre innovation et *shared capitalism* reprend finalement une grande partie des éléments observés de cette première partie : motivation de l'employé, coopération et travail d'équipe au sein de la firme, unification des intérêts des différents *stakeholders*, conciliation des différentes politiques de ressources humaines, engagement du salarié au sein de son entreprise... Cela nous permet de réaffirmer l'importance de considérer la participation de manière globale.

Nous avons établi un panorama des bénéfices que la participation financière pouvait représenter pour l'entreprise, notamment en termes de productivité du travail, relation robuste et reconnue, mais également en termes de performances financières, de capital humain et d'innovation.

Dès lors, concernant le lien entre *shared capitalism* et performances économiques, nous pouvons rejoindre les propos de Noel Cahill :

« There is considerable evidence that [financial participation] has a positive effect on economic performance. At the same time, an individual company introducing [financial participation] will not automatically experience improved performance. »<sup>28</sup>

Le but de cette première partie aura également été d'établir les circonstances par lesquelles ces gains associés à la participation financière peuvent être optimisés.

---

<sup>28</sup> Cahill Noel, Profit Sharing, « Employee Share Ownership and Gainsharing : What Can They Achieve ? », in *Research Series Paper n°4*, publié par le National Economic and Social Council (Dublin), Mai 2000, p. 14.

## **PARTIE 2 : LES INCIDENCES DE LA PARTICIPATION FINANCIERE SUR L'EMPLOI, LES SALAIRES ET LE TRAVAILLEUR.**

Il s'agit désormais de rendre compte des considérations macroéconomiques qu'a exprimées la littérature par rapport à la participation financière. Cette dernière, en modifiant la manière de rémunérer la main d'œuvre, peut-elle impacter sur les embauches des entreprises et le niveau de revenu total des employés ?

Nous analyserons également l'apparition de problématiques nouvelles pour le salarié qui doivent être prises en compte, afin de voir comment il est possible de les dépasser. En effet, les gains potentiels liés à la participation financière constituent-ils finalement des incitatifs certains pour le travailleur ? Le comportement du salarié face à la participation financière revêt en effet beaucoup d'importance pour que s'opèrent les effets escomptés.

### **1. La participation financière : impact sur le niveau de l'emploi et l'augmentation des salaires.**

Tout d'abord voyons les liens qu'a établis la littérature économique entre le *shared capitalism*, l'emploi et les salaires. En effet, au-delà de la productivité, tout un pan de la recherche économique en la matière a traité d'une part de la théorie initiée par Martin Weitzman à propos de l'augmentation du niveau général de l'emploi, et d'autre part de l'effet que l'on pouvait attendre de ces mécanismes sur la stabilité de l'emploi et sur la hausse des salaires.

## **A. Les apports de Martin Weitzman et la remise en cause de ses théories.**

Dans son œuvre fondamentale *The Share Economy : Conquering Stagflation* publiée en 1984, Martin Weitzman propose une nouvelle lecture de la participation financière des salariés. En effet, outre les effets incitatifs, Weitzman a suggéré qu'une augmentation du niveau général de l'emploi pouvait être engendrée par ces mécanismes, théorie par la suite contestée par des études empiriques et par les conditions réelles de la mise en place de ces dispositifs.

Dès le chapitre introductif, il illustre son propos par le cas de General Motors et l'intérêt qu'a cette firme à opter pour ce nouveau système contractuel, de manière simultanée avec les entreprises du classement Fortune 500.

### ***i. La théorie de Weitzman.***

L'idée développée par Weitzman est de reconsidérer la manière de rémunérer le travail. En effet, en déconnectant le salaire de la recette marginale du travail et en instituant un mécanisme complémentaire de rémunération lié aux résultats de l'entreprise, Weitzman entend influencer positivement sur le marché de l'emploi comme sur le niveau de production. Ce raisonnement se développe en plusieurs étapes.

En premier lieu, Weitzman observe que les entreprises embauchent jusqu'à égaliser la recette marginale du travail au salaire. Afin de résoudre le problème du chômage, il faut donc diminuer ce salaire de base pour qu'il soit suffisamment modéré et ainsi assurer le plein emploi. Selon cette vision, si l'on augmente la partie fixe du salaire, les répercussions négatives sur l'emploi seront immédiates. Parallèlement, il s'agit de mettre en place une rémunération variable dite « de partage ».

Cahuc et Dormont (1992) modélisent cet impact sur le niveau général de l'emploi de la manière suivante.

Considérons une fonction de recette,  $R(N)$ , correspondant à un niveau d'emploi  $N$ . Cette hypothèse se fait donc à court terme avec un stock de capital donné. En situation *classique*, la firme distribue un salaire  $W$  à chaque travailleur. La fonction du profit de l'entreprise s'écrit donc comme suit :

$$\pi = R(N) - WN$$

Or, la demande travail  $N^*$  que choisit la firme égalise la recette marginale au salaire :

$$R(N^*) = W$$

Par ailleurs, si une partie du salaire de base  $W$  prend la forme d'une redistribution des bénéfices de l'entreprise, la rémunération globale de l'employé se compose d'un salaire fixe  $w$  moins élevé et d'une part du profit  $\lambda$ , répartie entre l'ensemble des salariés. On obtient donc :

Pour la rémunération : 
$$W = w + \lambda \frac{R(N) - wN}{N}$$

Pour le profit : 
$$\pi = (1 - \lambda) (R(N) - wN)$$

Dès lors, le niveau d'emploi optimal  $N^P$  du profit ne s'opère plus à partir du salaire de base  $W$  mais de la part fixe de la rémunération  $w$  :

$$R(N^P) = w$$

Puisque :  $w < W$ ,

On obtient  $R(N^P) < R(N^*)$

Si le salaire de base  $W$  est égal à la rémunération ( $w + \frac{\lambda\pi}{N}$ ) et comme l'on considère la fonction de recette marginale décroissante :

$$N^P > N^*$$

A même niveau de rémunération, un dispositif tel que le partage du profit (associé à une diminution du salaire fixe) engendre donc une hausse de l'emploi.

Cahuc et Dormont soulignent d'ailleurs que si dans une économie salariale classique une hausse des salaires de base correspondrait à une baisse des embauches (à cause de l'égalisation de la recette marginale du travail au salaire), ce phénomène ne se produit pas en *économie du partage* si la hausse de la rémunération de l'employé est due au coefficient de partage des bénéfices, à savoir  $\lambda$ .

On voit l'idée centrale de Weitzman : en considérant la rémunération du travailleur de manière plus participative, il désire solutionner le problème du chômage tout en octroyant une marge de manœuvre plus importante aux entreprises.

Toutefois, Weitzman considère que la mise en place de ce dispositif doit se faire à l'échelle d'une économie entière et qu'une firme seule ne peut proposer unilatéralement ce type de rémunération, puisque les autres entreprises continueraient de fonctionner selon des salaires fixes plus élevés.

Or ce changement structurel ne pourrait se faire de manière spontanée dans les firmes à cause de la baisse attendue des salaires qui ferait suite à l'embauche de nouveaux salariés. En cas de passage à la rémunération de partage, la firme serait amenée à embaucher davantage grâce à la baisse du coût du travail. Or ces embauches supplémentaires engendreraient une baisse de la rémunération globale des employés, à cause de la diminution de la part du profit qui leur revient. Ainsi :

Suite aux embauches :  $N^P_{t0} > N^P_{t1}$

Par conséquent :  $(\frac{\lambda\pi}{N})_{t0} < (\frac{\lambda\pi}{N})_{t1}$

Dans cette optique, les salariés s'opposeraient soit à la mise en place de la participation financière, soit aux nouvelles embauches. Et si l'entreprise désirait malgré tout embaucher en garantissant le salaire de son personnel, les incidences sur son profit seraient négatives ; elle n'aurait donc aucun intérêt à opter pour *l'économie de partage*.

Weitzman souligne alors l'intérêt collectif qu'aurait l'ensemble d'une économie à mettre simultanément en place des dispositifs de *profit-sharing*, pourtant bloqués par les comportements rationnels des individus qui ne coopèrent pas et maintiennent le système salarial en l'état. Il fait l'hypothèse d'une situation de concurrence monopolistique<sup>29</sup> avec des rendements technologiques croissants. La mise en place généralisée des *contrats de partage* engendre donc une hausse de l'emploi associée à une hausse de la production. Il n'y aurait parallèlement pas d'effets négatifs sur l'inflation car toutes les entreprises procèderaient aux mêmes ajustements en même temps. Par suite, Cahuc et Dormont concluent que :

« Seul demeure l'effet volume lié aux rendements croissants, lequel implique que la production par tête augmente avec l'emploi. Dans un tel cas de figure, il est donc possible d'accroître à la fois les salaires réels et les profits. Le partage des profits permet d'atteindre des niveaux d'équilibre préférables avec des niveaux d'emploi, de profit et de salaires plus élevés. »<sup>30</sup>

En somme, il s'agit de flexibiliser le mode rémunération des salariés afin de réaliser deux objectifs. D'une part, on favorise le plein emploi grâce à un « contrat de travail qui crée un lien mécanique entre le niveau de salaire et le niveau de l'emploi »<sup>31</sup>, et d'autre part on renforce la résistance aux chocs des entreprises, car une politique

---

<sup>29</sup> En concurrence monopolistique, les coûts décroissent lorsque la production augmente. Les entreprises sont donc incitées à embaucher davantage et à produire plus afin de réduire leurs coûts de production.

<sup>30</sup> Cahuc Pierre, Dormont Brigitte, « L'intéressement en France : allègement du coût salarial ou incitation à l'effort ? », in *Economie et Statistiques*, n°257, Septembre 1992, p. 37.

<sup>31</sup> Lallement Michel, « Travail et Emploi : Le Temps des Métamorphoses », Editions L'Harmattan, Collection Logiques Sociales, 1994, p. 124.

salariale qui ne prend pas en compte « la santé de la firme (...) favorise les enchainements stagflationnistes<sup>32</sup>. »<sup>33</sup>

Pourtant, une série d'articles contestant la théorie de Weitzman sont publiés dès les années 1980. Nordhaus (1988), par exemple, conclue que l'introduction généralisée des contrats de partage n'améliorera pas les performances macroéconomiques et que l'économie capitaliste n'a aucun intérêt à opter pour ce changement de système contractuel.

## ***ii. Remise en cause de Weitzman.***

L'originalité de la vision de Weitzman doit être nuancée à cause du fait que la mise en place de la participation financière ne s'accompagne pas, en pratique, d'une baisse des salaires de base des employés. Notons ici que si cette baisse était effective, la rémunération globale des travailleurs serait alors soumise à une variance nettement plus importante. Le salarié supporterait alors un risque supplémentaire, et cela malgré sa nature riscophobe. Nous reviendrons sur ce problème lié au risque dans la partie suivante.

Si la mise en place d'un système contractuel participatif ne s'accompagne pas de la réduction du coût marginal du travail, aucun effet positif sur l'emploi n'est à attendre.

Certaines études ont analysé l'évolution des salaires aux suites de l'introduction du partage du profit et n'ont trouvé aucune diminution du salaire de base.

Wadhvani et Wall (1990) ont ainsi utilisé des données microéconomiques de firmes britanniques pour contester toute baisse effective du coût marginal du travail après

---

<sup>32</sup> La stagflation caractérise une économie dont le taux de croissance est faible ou nul et dont le taux d'inflation est important.

<sup>33</sup> Lallement Michel, *Ibid.*, p. 123.

adoption d'un système de *profit-sharing*. Ils ont même relevé une hausse de la rémunération globale des employés, ayant un effet négatif sur la demande de travail et pouvant s'avérer inflationniste. Bhargava et Jenkinson (1995) ont tiré les mêmes conclusions dans leur étude, et contestent par là même les avantages fiscaux accordés par le Royaume-Uni aux formes de rémunérations incitatives. Sur ce dernier point, seul l'aspect macroéconomique par rapport à l'emploi est considéré puisque les effets positifs sur la productivité sont reconnus.

Cette réalité remet fondamentalement en cause la théorie de Weitzman, d'autant plus en France où le principe de non-substitution des revenus issus de l'intéressement et de la participation aux salaires a été reconnu. En d'autres termes, le mécanisme par lequel Weitzman entendait résoudre le problème du chômage est en France légalement interdit. Nous reviendrons plus tard sur ces dispositions législatives.

Afin d'assurer aux salariés une rémunération fixe indépendante des résultats conjoncturels de leur entreprise, la partie constante des salaires ne peut donc pas être abaissée par la participation financière.

Comme le souligne Mabile (1998), le législateur français a donc considéré uniquement les aspects sociaux (association capital-travail, démocratie économique...) et comportementaux (gains de productivité par la motivation et l'effort) dans les mesures adoptées. La possibilité d'accorder un *levier salarial* aux entreprises leur permettant d'embaucher davantage tout en flexibilisant la masse salariale a par contre été interdite.

En l'absence de baisse du salaire fixe, la hausse de l'emploi prévue par Weitzman ne peut donc être envisagée. Néanmoins, certaines études de la littérature économique récente sont venues appuyer une partie des idées développées par Weitzman.

### ***iii. Réhabilitation partielle des idées de Weitzman.***

Deux études sont venues appuyer la vision de Weitzman. Même si les évolutions historiques n'ont pas permis de vérifier la théorie de ce-dernier, l'idée selon laquelle l'emploi peut bénéficier de la participation financière moyennant une baisse des salaires reste crédible.

En premier lieu, Buchele *et al.* (2010) évoquent le cas particulier des salariés de compagnies aériennes et d'entreprises de transport routier aux Etats-Unis. Après une vague de dérégulation de ces industries au cours des années 1970 et 1980, les difficultés rencontrées par leur entreprise ont amené ces salariés à accepter d'importantes concessions salariales, en échange d'actions. De cette manière, le coût du travail a été amoindri, les entreprises ont pu continuer leur activité et les emplois ont été maintenus. Parallèlement, la baisse des salaires des employés s'est faite en échange d'un accès à la propriété de la société dans laquelle ils travaillent, et des droits que cela engendre.

Il est donc possible par cette étude de considérer une lecture inverse de la théorie de Weitzman : la participation financière peut servir l'emploi grâce à une utilisation *de dernier recours* du levier salarial précédemment évoqué.

Par ailleurs, Blasi, Freeman, Mackin et Kruse (2008) ont mis en avant la valeur qu'attribuaient les salariés aux parts qu'ils possédaient dans leur entreprise. Dans une enquête réalisée par le *National Bureau of Economic Research* au cours des années 2002-2006, les salariés bénéficiant d'un dispositif de *shared capitalism* sont apparus moins enclins à accepter un autre emploi mieux payé.

Lorsqu'il s'agit d'un dispositif de partage du profit, la prise en compte du revenu supplémentaire potentiel explique leur réticence à changer de travail. Concernant les

cas d'*ESOPs*, la possession d'actions de leur société motive leur plus forte volonté de rester, malgré la perspective d'une rémunération fixe plus importante.

En d'autres termes, les salariés se prononcent indirectement favorables à une baisse de leur salaire fixe (puisqu'ils renonceraient à une augmentation proposée) en échange de l'obtention d'une forme de participation financière au sein de leur entreprise. Les salariés semblent donc intégrer la valeur de ces mécanismes complémentaires à leur contrat salarié fixe, ce qui, dans certaines situations, peut signifier qu'une baisse du coût du travail serait envisageable.

Notons enfin que certaines études soutiennent le fait que la participation financière soit associée à une hausse des embauches, conformément à la théorie de Weitzman. Bellmann et Möller (2010) trouvent dans l'analyse d'un panel d'entreprises allemandes pratiquant le partage du profit, un taux d'embauche plus important que dans les autres firmes, pour un taux de licenciement plus faible. Leurs résultats sont d'autant plus significatifs que le coefficient de la proportion des employés couverts par les dispositifs de *profit-sharing* est important.

Ainsi, la vision de Weitzman peut trouver une nouvelle résonance malgré des données empiriques défavorables en permettant notamment d'assurer la continuité de l'emploi, à défaut d'enrayer le problème du chômage. Cet aspect nous ramène à un élément analysé dans la première partie de cette étude, à savoir la stabilité de l'emploi liée au *shared capitalism*.

## **B. Une stabilité de l'emploi renforcée.**

Nous avons évoqué préalablement en quoi la baisse du *turnover* était un avantage pour l'accumulation du capital humain de l'entreprise. Sans reprendre les éléments déjà présentés (durée de vie des contrats plus longue, baisse des licenciements et des démissions), il s'agit de considérer ces résultats non plus sous l'angle de la performance de l'entreprise mais en soulignant que ces dispositifs confèrent une sécurité d'emploi supérieure pour le salarié (Azfar et Danninger, 2001 ; Kruse, 2002 ; Bellmann et Möller, 2010).

Par conséquent, les travailleurs qui optent pour une firme ayant adopté la participation financière bénéficient d'une situation plus stable, même au cours d'une situation conjoncturelle défavorable.

Chelius et Smith (1990) ont ainsi montré que les travailleurs rémunérés en partie grâce au *profit-sharing* ont une probabilité plus faible d'être licenciés, même au cours d'une période économique maussade (en l'occurrence un choc négatif de la demande de produits) que s'ils travaillaient dans une autre entreprise. Cette stabilité peut par conséquent s'avérer attractive pour les salariés riscophiles.

Le lien entre participation financière et niveau de l'emploi semble donc davantage concerné la stabilité et la sauvegarde de ce dernier que la réalisation d'un « effet Weitzman » caractérisé par une hausse de l'emploi.

Par ailleurs, bien que l'on ait écarté empiriquement la diminution du salaire de base des employés pour mettre en place un dispositif de participation financière, l'effet réel de ces mécanismes sur le niveau de rémunération globale des salariés n'a pas encore été abordé. Voyons alors les résultats des recherches de la littérature économique à ce propos.

### **C. Le lien entre la participation financière et le niveau de rémunération des salariés.**

En théorie, si l'on considère les différents points abordés préalablement, on devrait observer plusieurs phénomènes liés à la participation financière. Tout d'abord, puisque la participation s'ajoute généralement au salaire sans qu'elle ne s'y substitue (systématiquement en France pour des raisons légales), la rémunération globale<sup>34</sup> devrait être plus élevée. Deuxièmement, grâce aux gains de productivité engendrés par ces dispositifs, les salaires de base devraient également être supérieurs à ceux des autres entreprises similaires.

A l'inverse, selon Weitzman, ce salaire de base devrait être plus faible que celui des autres entreprises, même si la rémunération totale peut s'avérer, à terme, plus importante.

Les études empiriques comme théoriques divergent quant aux enseignements à tirer de cette relation.

#### ***i. Un niveau global de rémunération plus élevé.***

En réduisant la concentration du capital, et par conséquent la concentration des revenus issus du capital, l'actionnariat salarié possède théoriquement les moyens de réduire certaines inégalités de revenus, en participant à une diffusion de la richesse. Buchele *et al.* (2010) ont affirmé que les programmes d'*ESOPs* permettaient d'accroître la richesse des travailleurs américains concernés, sans qu'ils ne supportent de risque additionnel excessif. Ils ont aussi montré que cette richesse supplémentaire ne se faisait pas au détriment de leur rémunération classique : les parts distribuées n'étaient pas un substitut de leur salaire, mais un complément de

---

<sup>34</sup> Par rémunération globale, on considère le salaire de base auquel s'ajoute l'ensemble des primes perçues, notamment au titre de la participation financière.

celui-ci. L'actionnariat salarié apparaît ainsi comme une source de richesse supplémentaire participant à l'augmentation de la rémunération totale des salariés.

D'autres études observent le même phénomène pour les dispositifs de partage du profit, qui serait associé à des revenus globaux plus élevés.

Andrews *et al.* (2009) ont étudié un panel d'entreprises allemandes au cours de la période 2001-2007. Leurs résultats montrent que les revenus des salariés bénéficiant de *profit-sharing* sont nettement plus élevés que les autres. La significativité de ces conclusions est néanmoins fortement corrélée au taux de couverture des dispositifs.

En accord avec les éléments vus dans la première partie, on observe une fois encore qu'il est déterminant d'élargir à l'ensemble du personnel le partage du profit pour optimiser ses incidences positives.

D'autres études font état de cette rémunération plus élevée. Kauhanen et Piekkola (2002) trouvent que les employés finlandais qui travaillent au sein d'une firme redistribuant une partie de ses profits touchent un revenu global en moyenne 8% supérieur aux autres. Cette différence semble cependant plus marquée chez les travailleurs qualifiés que chez les *cols blancs*.

En France, Mabile (1998) a plus spécifiquement étudié le lien entre intéressement et revenus des salariés. Cette étude porte sur plus de 110 000 salariés français dont près du tiers était couvert par un accord d'intéressement. A l'instar des études précédemment évoquées, elle conclue que l'impact de la participation financière sur la rémunération est positif. Plus précisément, à caractéristiques personnelles identiques, un salarié couvert par un accord d'intéressement touchait en 1992 une rémunération totale de 3,6% supérieure à celle d'un employé d'une firme ne possédant pas ce type d'accord.

Ces résultats sont d'autant plus significatifs que l'on a dissocié les entreprises ayant versé une prime d'intéressement au terme de l'exercice concerné de celles ayant un

accord d'intéressement mais n'ayant pas pu verser de prime cette année là. Les résultats présentés dans le tableau ci-dessous montrent l'importance des primes de partage du profit dans cette relation entre participation financière et revenu global. Les salariés des entreprises ayant versé un bonus au titre de l'intéressement ont ainsi bénéficié d'un surplus de rémunération s'élevant à 4,3%, contre seulement 1,3% pour les autres. Ce surplus n'est donc pas dû dans son intégralité à la prime d'intéressement, mais cela montre également que l'incidence positive du *profit-sharing* sur les revenus n'est pas seulement due à des caractéristiques intrinsèques aux firmes qui mettent en place ces schémas participatifs.

Effet de l'intéressement (1)	Taille des établissements (en nombre de salariés)						Ensemble
	moins de 20	de 20 à 49	50 à 99	100 à 199	200 à 499	500 et plus	
- sur les rémunérations totales							
(a1) : toutes entreprises pratiquantes	2,7**	3,2**	2,4**	(1,0)	3,6**	4,7**	3,6**
R <sup>2</sup> ajusté (2)		(0,29)	(0,36)	(0,41)	(0,45)	(0,43)	(0,45)
dont (b1) sans versement de prime	3,2*	(1,0)	(1,0)	(-0,1)	2,9**	(0,7)	1,3**
avec versement de prime	2,4**	3,9**	3,0**	1,5*	3,8**	5,9**	4,3**
- sur les salaires de base							
(a2) : toutes entreprises pratiquantes	(-2,6)	-0,9	1,0	-1,6*	1,1*	2,4**	0,5*
R <sup>2</sup> ajusté (2)		(0,22)	(0,27)	(0,36)	(0,34)	(0,39)	(0,41)
dont (b2) sans versement de prime	(-1,1)	-2,5*	(-0,4)	-3,0*	(0,5)	(0,3)	-1,0*
avec versement de prime	(0,1)	(-0,4)	1,5*	(-0,9)	1,2*	3,0**	1,1**
Salariés - de l'échantillon (nombre)	25 513	25 957	13 222	8 392	14 919	23 493	111 496
- des entreprises pratiquantes (%) INT	10 %	17 %	25 %	32 %	42 %	54 %	29 %
dont sans versement de prime INT1	3 %	4 %	7 %	8 %	10 %	14 %	8 %
avec versement de prime INT2	7 %	12 %	18 %	23 %	33 %	39 %	21 %

La rémunération totale est plus élevée dans les établissements pratiquant l'intéressement (1992).

Source : Mabile (1998), Tab. 1, p. 7.

## ii. La croissance des salaires de base.

Concernant l'évolution des salaires de base suite à l'introduction de la participation financière au sein d'une entreprise, la théorie économique a développé diverses positions sur la question. Les études empiriques sont contradictoires et relaient finalement les contradictions théoriques.

Azfar et Danninger (2001) soutiennent que la croissance plus rapide des salaires dans les entreprises de partage du profit est liée à l'accumulation de connaissances plus importante et plus rapide des travailleurs de ces firmes. Les formations étant plus fréquentes et plus longues, les salaires augmentent plus rapidement grâce à la qualification supérieure des salariés qui y travaillent.

De la même manière, Kauhanen et Piekkola (2002) observent une croissance plus rapide des salaires des éléments les plus qualifiés dans les entreprises finlandaises possédant un système de partage de profit.

Cependant, d'autres études appuient la vision de Weitzman et estiment qu'à moyen terme, les salaires de base des entreprises de *profit-sharing* deviennent inférieurs à ceux des autres entreprises similaires.

Tel est le cas pour l'étude de Mabile (1998) déjà évoquée. Bien qu'il soit interdit en France de substituer les revenus issus de la participation aux salaires, un mécanisme de substitution se produirait quelques années après la mise en place du dispositif. Cette étude observe en effet une augmentation plus faible des salaires dans les entreprises de partage du profit que dans les autres, toutes choses égales par ailleurs. Néanmoins, la rémunération totale semble rester supérieure dans ces firmes : le partage du profit permettrait donc d'augmenter la flexibilité des salaires, tout en garantissant un renforcement de la richesse des travailleurs.

Si l'on admet cette hausse de la rémunération globale, la participation financière rejoint alors les considérations développées par Akerlof (1982) par rapport au  *salaire d'efficience*. Grâce aux revenus supérieurs que perçoivent les salariés, ces derniers sont incités à opter pour un niveau d'effort optimal qui améliorerait la productivité de l'entreprise. Par ce système de *don/contre-don*, le partage du profit et l'actionnariat salarié favoriseraient une politique salariale plus efficiente.

Il s'agit dès lors d'observer si cette hausse de la rémunération est équitablement répartie entre les différentes composantes de la force de travail des entreprises.

### ***iii. La participation financière, source d'inégalités ?***

Si le *shared capitalism* est un moyen de répartir plus largement et plus équitablement les revenus du capital, alors nous pouvons nous attendre à une baisse des inégalités salariales dans les firmes ayant opté pour ce modèle. Toutefois, deux éléments sont à considérer pour remettre en cause ce propos.

D'une part, nous avons préalablement observé que les dispositifs de participation financière ne couvraient pas la main d'œuvre de manière uniforme (Welz et Macias, 2007). Le niveau de qualification, le poste occupé, le genre ou encore les caractéristiques personnelles sont des facteurs déterminants de cette répartition inégale. Ce constat semble donc privilégier l'idée d'une accentuation des inégalités au sein des firmes concernées. Blasi, Freeman et Kruse (2010) soulignent d'ailleurs le fait que le *shared capitalism*, en ne couvrant pas une grande part des salaires les plus faibles, ne peut participer activement à la réduction des inégalités de revenu.

D'autre part, certains dispositifs (comme le *gain sharing*) établissent un lien entre la rémunération de chacun et les performances non pas de la firme mais d'une entité plus réduite (unité de production, groupe de travail). Ces schémas favorisent donc les éléments les plus productifs, les plus compétents et créent des disparités internes avec les travailleurs moins performants. La prise en compte des caractéristiques personnelles pourrait ainsi renforcer les inégalités salariales au sein d'une entreprise.

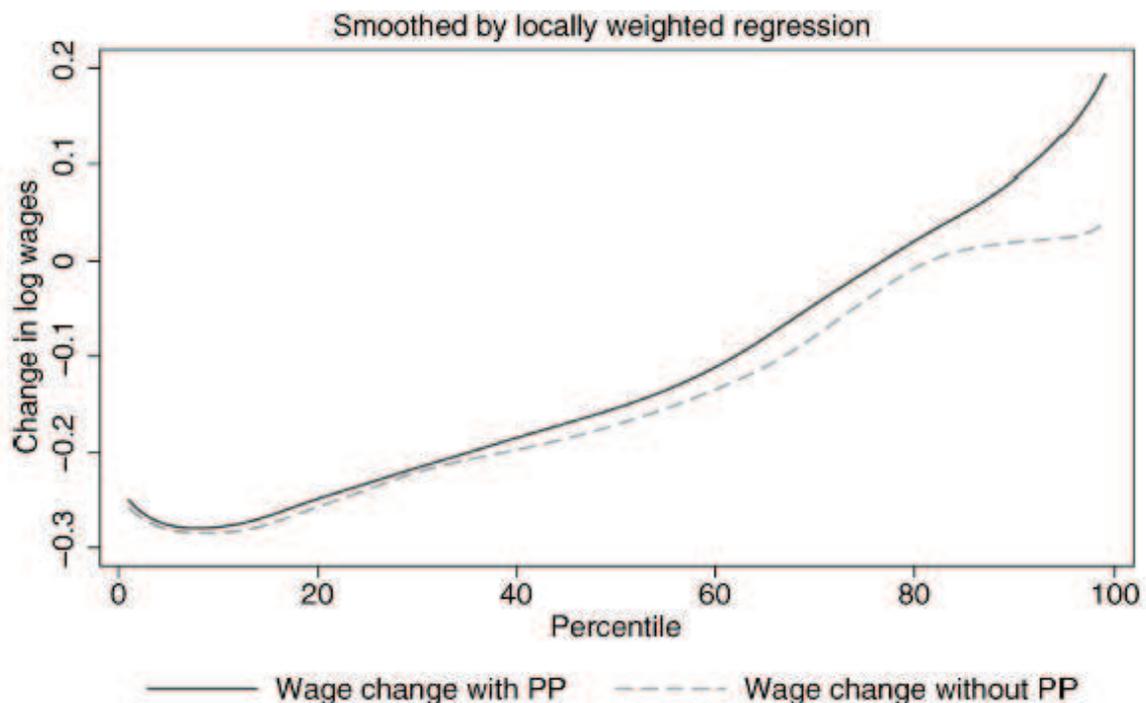
Une étude centrale sur cette question a été menée par Lemieux, MacLeod et Parent (2009). Elle conclue que les systèmes de rémunérations basés sur la performance des travailleurs favorisent et participent à l'augmentation des inégalités salariales.

Ces auteurs analysent l'écart-type des rémunérations incitatives et constatent que leur variance est significativement plus élevée que celle des salaires dans les firmes *classiques*. Leurs résultats montrent que les inégalités s'accroissent plus rapidement dans les catégories d'emplois concernés par les rémunérations liées à la

performance. Selon eux, 21% de l'augmentation de la variance des salaires est due directement à ces mécanismes de rétribution.

Par ailleurs, l'étude souligne que l'effet observable sur les salaires concerne essentiellement les employés les mieux rémunérés de la firme. La source de richesse que constituent ces systèmes de rémunération est avérée, mais elle profite davantage à la frange la plus haute des salaires.

Comme le montre le graphique ci-dessous, la croissance des inégalités a été plus importante dans les entreprises ayant adopté un système de *performance pay*, à cause de l'impact qu'il a eu sur les 20% des salaires les plus élevés. En effet, ces derniers ont connu une hausse nettement plus forte que pour le reste du personnel, ce qui a accentué les différentiels de rémunérations.



**Change over time in wages by percentile with and without Performance-Pay.**

Source : Lemieux, MacLeod et Parent (2009), Fig. 7, p. 40.

Dans une étude concernant spécifiquement la participation financière, Andrews *et al.* (2009) ont voulu tester ces résultats sur le panel d'entreprise allemandes observé. Cependant, ils n'ont observé aucune augmentation supérieure de la variance des salaires aux suites de l'introduction d'un mécanisme de partage du profit. Ces résultats empiriques contestent donc l'idée selon laquelle la participation a renforcé les inégalités salariales, mais aucune relation fiable n'a pu être établie à ce propos.

En somme, cette question des inégalités salariales nous renvoie à l'importance d'opter pour un système qui couvre l'ensemble du personnel d'une entreprise. En effet, nous avons observé dans la première partie que l'étendue du taux de couverture était une condition d'optimisation fondamentale pour assurer les gains de productivité associés à la mise en place de la participation financière. Nous avons là un élément de compréhension : si les dispositifs ne bénéficient pas à l'ensemble de la main d'œuvre, des inégalités salariales peuvent s'accroître, notamment grâce à la plus forte augmentation des salaires les plus élevés. Un sentiment de rejet à l'égard de la participation financière peut alors apparaître dans les catégories d'emplois exclus des mécanismes. Ces derniers seront par conséquent moins enclins à fournir un niveau d'effort optimal.

Toutefois, les buts recherchés par les entreprises avec la participation financière peuvent diverger. Les différents mécanismes doivent en fait être engagés et appliqués de manière à poursuivre les objectifs déterminés par la firme.

Outre cette présomption d'un renforcement des inégalités, d'autres problèmes ont été soulevés par la théorie économique. Il s'agit désormais de s'y intéresser et voir de quelle manière il serait possible de les dépasser.

## **2. Le travailleur et la participation financière : problèmes théoriques et pratiques.**

La modification structurelle du mode de rémunération des salariés implique d'autres changements dans leur vie et leur comportement économiques.

En premier lieu, la nature variable et aléatoire de la nouvelle source de revenu que le travailleur perçoit implique que ce dernier supporte un risque supérieur. Ce risque est problématique à cause de la recherche de stabilité et la riscophilie de cet agent.

Par ailleurs, certains auteurs ont considéré ces mécanismes comme inefficients, à cause du comportement de resquilleur qu'adopteraient les salariés concernés. La dilution de l'effort individuel dans les performances globales engendrerait une incitation à adopter un comportement de *free rider*.

Enfin, si les salariés sont en désaccord avec la mesure de leur effort ou celle du taux de partage des bénéfices, les effets de la participation financière peuvent s'avérer négatifs pour la firme.

Il s'agit dès lors d'analyser ces éléments *a priori* problématiques.

## **A. Une exposition au risque supérieure pour les salariés.**

### ***i. L'aversion au risque des employés.***

Selon la théorie économique, le salarié se caractérise par une aversion au risque que l'on peut déceler dans ses choix personnels. Comme le souligne Khilstrom et Laffont (1979), les individus choisissent entre deux situations qui les positionneront dans un rapport au risque différencié. D'une part, ils peuvent opter pour l'exploitation de leur propre entreprise par laquelle ils percevront des profits aléatoires donc risqués. D'autre part, ils peuvent privilégier un contrat salarial par lequel ils toucheront une rémunération fixe déterminée par le marché du travail, moins risquée. D'autres éléments entrent bien sûr en compte, comme les compétences, les capacités entrepreneuriales ou encore l'accès au capital permettant de créer son entreprise.

Cette aversion au risque soumet le travailleur à un dilemme lorsqu'il est face à la participation financière. Le partage du profit et l'actionnariat salarié peuvent potentiellement accroître sa rémunération globale, et par conséquent son espérance d'utilité, mais cette amélioration est assortie d'une hausse de l'incertitude quant à ses revenus futurs. Les salariés peuvent apparaître réticents à ces changements, par souci de stabilité.<sup>35</sup>

Ces craintes ont été exposées par les représentants syndicaux qui ont présenté une série de conditions à la mise en place de la participation financière.

---

<sup>35</sup> Notons que la fonction d'utilité d'un agent *risk averse* est représentée par une courbe concave : il surpondère les gains médians et valorise moins les gains élevés.

## ***ii. Les revendications syndicales face à la participation financière.***

Les accords de participation sont généralement négociés entre la direction et les employés par le biais des syndicats, ou de regroupement de salariés non syndiqués.

La *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, dans son rapport de 2007 sur la participation financière des salariés a présenté les positions évolutives et diverses des syndicats européens à l'égard de cette question. Tout d'abord, leur conception de la participation financière diffère selon leur orientation politique : les syndicats socialo-communistes y sont apparus plus réticents que les organisations d'inspiration sociale-démocrate. D'une manière générale, leur approche est devenue de plus en plus favorable au cours du temps. La Confédération Européenne des Syndicats<sup>36</sup> a même approuvé l'adoption de tels dispositifs dans une résolution de Novembre 2002, en soulignant qu'ils devaient être intégrés dans un système holistique de participation des travailleurs au fonctionnement de leur entreprise.

Selon ce rapport, la participation financière est acceptée par les syndicats à condition qu'elle n'aille pas à l'encontre de quatre principes censés assurer la protection des salariés. Ces revendications sont les suivantes :

- L'égalité de l'ensemble des salariés face à ces dispositifs ;
- Une protection du salarié contre tout risque excessif ;
- L'interdiction de la substitution de ces revenus aux salaires ;
- Le consentement des salariés et de leurs représentants aux modalités des programmes mis en place.

Il existe des moyens pour répondre à ces préoccupations tout en maintenant le principe de la participation financière.

---

<sup>36</sup> La CES (ou ETUC, *European Trade Union Confederation*) réunit une grande partie des syndicats européens (84 organisations syndicales dans 36 pays européens). Pour la France, la CFDT, la CFTC, la CGT, FO et l'UNSA en sont membres.

### *iii. Les solutions envisagées.*

Les entreprises comme le législateur peuvent faire en sorte que l'introduction de la participation financière concilie recherche de productivité et garanties de protection du travailleur.

Les directions d'entreprises, en premier lieu, doivent considérer les observations effectuées et présentées au cours de la première partie de cette étude. Pour optimiser la mise en place de la participation financière dans leur firme, il est nécessaire qu'elles prennent en compte des éléments comme le taux de couverture des dispositifs et l'association des travailleurs aux démarches et aux négociations.

D'une part, en optant pour des mécanismes auxquels l'ensemble du personnel sera éligible, elles respectent les revendications syndicales et favorisent par là même l'essor des gains de productivité recherchés.

D'autre part, la participation financière doit s'inscrire dans un fonctionnement global plus participatif. Il apparaît donc impératif que les salariés soient associés à la mise en place de ces dispositifs afin de renforcer leur implication dans l'entreprise.

Concernant l'intervention du droit en la matière, l'exemple français démontre comment la régulation de ces dispositifs permet de rassurer les salariés quant à une exposition excessive au risque.

Afin de contrebalancer avec l'essence incertaine des résultats financiers, une ordonnance du 21 octobre 1986 a établi le principe de non substituabilité des revenus issus de l'intéressement et de la participation aux salaires. Cette réglementation dispose que « les participations attribuées aux salariés (...) ne peuvent se substituer à aucun des éléments du salaire ou accessoires du salaire en

vigueur dans l'entreprise ou qui deviendraient obligatoires en vertu d'obligations légales ou contractuelles. »<sup>37</sup>

Il est du rôle du législateur de mettre en place un système juridique qui protège le salarié d'une baisse de son salaire fixe, notamment pour éviter que ce dernier ne bloque les démarches de promotion de la participation financière.

Outre l'importance des mesures d'exonérations fiscales accordées aux revenus issus du partage du profit et de l'actionnariat salarié, la régulation de ces mécanismes constitue le deuxième volet central dans lequel le politique a un rôle à jouer.

Dès lors que les revendications syndicales sont respectées, les salariés semblent disposés à *jouer le jeu*. Toutefois, certains auteurs ont évoqué la possibilité que les salariés, tentés par un comportement de resquilleur, ne fournissent pas l'effort auquel ils sont incités. Ce comportement aurait par conséquent un impact négatif sur les résultats de l'entreprise, ce qui remettrait en cause le fondement même de la participation financière.

## **B. Le problème de *free rider* inhérent aux rémunérations incitatives.**

### ***i. Un dilemme du prisonnier problématique.***

La question d'un bonus redistribué à l'ensemble des salariés fondé sur les performances de l'entreprise soulève le problème du comportement opportuniste que peuvent choisir certains agents. La redistribution d'une partie du profit les incite à maximiser leur niveau d'effort afin d'optimiser les résultats de l'entreprise, mais

---

<sup>37</sup> Article L441-4 du Code du travail. Cet article a été révisé à plusieurs reprises, tout en maintenant ce principe de non-substitution. (Source : Légifrance).

considérons une fonction d'utilité d'un travailleur pour analyser le dilemme auquel il se trouve confronté. Soit :

$$E(U)_A = (w + B) - e$$

L'espérance d'utilité de l'agent A est influencée de manière positive par ses revenus ( $w$ , son salaire de base et  $B$ , le bonus lié au *profit-sharing*) et de manière négative par le niveau d'effort qu'il décide de fournir ( $e$ ).

La part variable de sa rémunération est d'autant plus élevée que le niveau d'effort des travailleurs est important, puisqu'il affecte directement la productivité de l'entreprise. Celui-ci se situe entre  $e_{\min}$  (l'effort minimal à fournir pour se maintenir au sein de l'entreprise) et  $e_{\max}$  (l'effort maximal que le travailleur est capable de fournir). Les salariés sont par conséquent incités à choisir le niveau d'effort qui maximise leur utilité, c'est-à-dire le niveau maximal, à la condition que les gains de revenus soient supérieurs aux coûts de l'effort supplémentaire effectué ( $B > e_{\max} - e_{\min}$ ).

Dès lors, un salarié peut choisir unilatéralement d'adopter un comportement de resquilleur qui le pousserait à minimiser son effort et profiter du bonus engendré par le surplus d'effort des autres travailleurs. L'impact sur le bonus au sein d'une grande entreprise s'avérerait minime, à savoir une baisse de  $B$  de  $-\iota$ , avec  $\iota$  représentant la contribution d'un agent productif à la part de profit redistribuée.

Dans une situation où les travailleurs choisissent un niveau d'effort optimal, chaque employé se trouve donc face à une forme de dilemme du prisonnier que l'on peut représenter comme suit :

		AGENT B	
		Effort maximal	Effort minimal
AGENT A	Effort maximal	$[ (w + B - e_{\max}) ; (w + B - e_{\max}) ]$ <i>(Optimum social)</i>	$[ (w + B - \iota - e_{\max}) ; (w + B - \iota - e_{\min}) ]$ <i>(Comportement opportuniste de B)</i>
	Effort minimal	$[ (w + B - \iota - e_{\min}) ; (w + B - \iota - e_{\max}) ]$ <i>(Comportement opportuniste de A)</i>	$[ (w - e_{\min}) ; (w - e_{\min}) ]$ <i>(<math>e_{\min}</math> généralisé ; Equilibre de Nash)</i>

On observe là un dilemme du prisonnier caractérisé par l'idée « selon laquelle la confrontation des intérêts individuels ne débouche pas nécessairement sur l'optimum collectif », ce qui signifie que « son unique équilibre de Nash est sous-optimal » (Eber, 2007).

En effet, l'optimum social au sens de Pareto<sup>38</sup> serait le choix de l'effort maximal pour chaque travailleur. Cet ensemble de stratégies maximiserait leur revenu et la productivité de l'entreprise. Toutefois, cette combinaison ne correspond pas à un équilibre de Nash qui indiquerait une situation où « aucun joueur ne peut obtenir un gain supplémentaire en changeant unilatéralement de stratégie » (Eber, *Ibid.*). Si l'agent A décide d'opter pour l'effort minimal, alors ce-dernier augmente son utilité car profite du bonus et minimise les coûts liés à son effort.

Ces interactions stratégiques amènent par suite l'ensemble des agents à opter pour un niveau d'effort minimal, associé à une faible productivité et une absence de profits (donc  $B = 0$ ). Cette situation correspond à un équilibre de Nash, puisque même si un salarié isolé décidait d'augmenter unilatéralement son niveau d'effort, le bonus n'en serait pas affecté de manière significative ( $B = \iota$ ) et les coûts en termes d'efforts supplémentaires engendreraient une diminution de son utilité ( $B < e_{\max} - e_{\min}$ ).

<sup>38</sup> Un Optimum de Pareto correspond à la situation socialement optimale où il n'est possible d'améliorer l'utilité d'un individu sans détériorer celle d'un autre.

Blinder (1990) évoque cette incitation à adopter un comportement de *free rider* avec ce qu'il nomme le *problème 1/n*, où  $n$  représente les effectifs de la firme. Chaque travailleur subit une dilution inévitable du rendement de son effort, partagé par l'ensemble du personnel, puisque la contribution individuelle s'avère généralement difficilement observable. L'équilibre coopératif ( $e_{\max}$  généralisé) semble donc d'autant plus difficile à maintenir ou même à atteindre si  $n$  est grand. En somme, si l'on considère un « jeu du *profit-sharing* » comme celui évoqué ci-dessus, le niveau d'effort inefficace conduit à une productivité faible et ne maximise pas la rémunération des salariés.

Néanmoins certains économistes ont tenté de trouver des solutions à ce problème, notamment en considérant le partage du profit sur plusieurs exercices, ce qui correspondrait à la répétition du dilemme du prisonnier préalablement évoqué.

## **ii. Répétition du jeu et sanction des *shirking workers*.**

Selon Weizman et Kruse (1990) cette incitation à ne pas opter pour un comportement socialement optimal peut être dépassée si l'on envisage ce jeu non pas en *one-shot* mais de manière répétitive. Il s'agit en fait d'analyser les relations entre salariés à plus long terme : les combinaisons stratégiques deviennent plus nombreuses et plus complexes.

Considérons un travailleur resquilleur qui profite du système de partage du profit une première année sans y contribuer : ses gains seront maximaux ( $w + B - l - e_{\min}$ ). Toutefois, les travailleurs évoluant quotidiennement au contact de cet agent observent et se rendent compte de ce comportement opportuniste. Un système de *sanction sociale* se met alors en place : mise à l'écart, dénonciation du *free rider*.

Un coût social se soustrait donc aux gains du salarié les années suivantes. Bien qu'ils soient difficilement quantifiables, ces coûts modifient la fonction d'utilité du travailleur. Le resquilleur est donc amené, sous la pression sociale des ses collègues, à reconsidérer son niveau d'effort afin d'optimiser l'intérêt général ou à sortir de l'entreprise, renonçant à son contrat et sa rémunération.

On voit là toute l'importance de la surveillance qui peut survenir au sein d'un groupe de travail : si l'on se place encore une fois dans une logique participative globale, les travailleurs eux-mêmes semblent être les plus à-mêmes de lutter contres les comportements opportunistes, dans leur intérêt personnel, comme pour celui de l'entreprise.

### ***iii. L'intérêt de la pression des pairs.***

Un autre élément permettant de surpasser le problème du *free-riding* dans les entreprises de partage du profit est de donner toute son importance aux incitations sociales qui surviennent au sein d'un groupe de travail.

Le premier point déterminant pour évaluer la capacité de contrôle des travailleurs entre eux est de définir leur capacité à réaliser ce contrôle. Or, les salariés apparaissent les plus aptes à observer leurs collègues et à détecter les resquilleurs qui fournissent un niveau d'effort faible (Freeman, Kruse et Blasi, 2010).

Lorsqu'il existe un système de rémunération variable fondé sur les performances de l'entreprise, les salariés témoignent d'une propension plus forte à adopter un comportement *anti-shirking*, que ce soit de manière « positive » (c'est-à-dire par des encouragements mutuels renforçant la motivation du groupe) ou bien de manière « négative » (par des sanctions sociales, comme l'ostracisation de l'agent ou en rapportant les agissements de certains à la hiérarchie).

Cette surveillance mutuelle renvoie à la logique de « pression des pairs » qui constitue un outil certain pour aller à l'encontre des comportements de *tire-au-flanc*. Kandel et Lazear (1992) ont souligné le rôle incitateur réel que pouvait avoir cette pression des pairs, surtout dans les entreprises participatives ayant mis en place quelque forme de partage du profit.

Les comportements de resquilleur peuvent ainsi être évités grâce notamment au développement de sentiments de *honte* et de *culpabilité* chez les *free riders*. La honte apparaît lorsque la tâche de l'employé est observable et donc jugeable par les autres travailleurs ; la culpabilité se développe lorsqu'il n'y a pas de visibilité des actions du travailleurs. Ces éléments psychologiques montrent que les employés sont préoccupés par la vision qu'ont leurs collègues d'eux-mêmes : ils participent donc au bien-être global des agents.

Mas et Moretti (2006) ont présenté trois canaux par lesquels opérait cette pression des pairs. D'une part, la *pression sociale* s'exerce à l'encontre d'un salarié fournissant un niveau d'effort moins élevé que ses collègues. Elle se traduit par des sanctions tant formelles (comme la dénonciation) qu'informelles (comme la mise à l'écart du groupe social, déjà évoquée). Cette notion fait référence à la honte qui apparaît chez les resquilleurs selon Kandel et Lazear. On souligne d'autre part le rôle de l'*enthousiasme contagieux*, qui correspond davantage à la culpabilité évoquée du travailleur. Il réfère à l'effet produit sur un salarié qui observe que son niveau d'effort est inférieur à celui de ses collègues, et même si ces-derniers ne le savent pas. Enfin, la *diffusion des connaissances* montre le degré de coopération entre les employés en termes de transmission de l'information.

Pour faire écho au paragraphe précédent concernant les incidences provoquées par la répétition du dilemme du prisonnier (Weitzman et Kruse, *ibid*), on peut là aussi rappeler combien il est important que ces interactions soient répétées, afin qu'elles aient un effet sur le comportement et la psychologie de l'agent. Il sera évidemment plus aisé d'exercer une pression sociale à l'égard d'agents avec lesquels on interagit quotidiennement, qu'à l'encontre d'individus que l'on croise peu fréquemment.

Cette idée d'interactions récurrentes nous amène à considérer plus spécifiquement les groupes de travailleurs autonomes. Cette organisation interne apparaît par conséquent comme le moyen de dépasser les comportements de *free rider* grâce à une pression sociale efficace et une surveillance mutuelle effective.

Knez et Simester (2001) se sont intéressés à l'introduction en 1995 de mécanismes de partage du profit dans la firme *Continental Airlines*. Selon les attentes théoriques, des phénomènes de *free riding* auraient dû survenir et empêcher l'entreprise de réaliser ses objectifs en termes de politique de ressources humaines. Cette étude montre comment l'organisation de la firme en groupes autonomes de travail a permis que se développe une surveillance mutuelle efficace. Les interactions au sein du groupe ont donc permis que chaque travailleur se sente concerné et qu'il n'opte pas pour un comportement opportuniste. La firme employait alors 35 000 personnes : le problème « 1/n » se posait très clairement mais a pu être dépassé.

Une autre raison invoquée pour cette réussite concerne les *incitations implicites*, par opposition aux compensations pécuniaires explicites. En effet, la recherche de promotion et de reconnaissance sociale incite également les employés à adopter un comportement volontaire. Ces derniers réagissent finalement à une multitude de facteurs, pas seulement économiques, mais également sociaux et psychologiques.

Le *gain sharing*, rappelons-le, constitue une variante du partage du profit : la rémunération supplémentaire est conditionnée par la performance non pas de la firme, mais d'une entité plus réduite. Ce type de mécanisme apparaît donc comme une bonne synthèse des solutions évoquées pour annihiler les effets redoutés du comportement de resquilleur. En effet, le *gain sharing* permet de développer des incitations réelles au sein d'un groupe. On a donc des interactions récurrentes puisqu'il n'est pas destiné à évoluer trop fréquemment, ce qui permet d'accroître la motivation des agents et d'optimiser leur contrôle mutuel. De plus, le sentiment de démocratie économique est davantage répandu puisque le rendement des efforts du groupe n'est pas dissous dans les performances globales de leur firme, mais contribue directement à la rémunération des éléments qui constituent le groupe en

question. En somme, la notion de *salaire d'efficience* développée par Akerlof (1982) et présentée préalablement s'applique de manière pertinente à cette situation. Les salariés perçoivent une rémunération plus juste et sont plus enclins à fournir un niveau d'effort optimal, pour des raisons économiques comme sociales.

Cette idée de redistribution juste du profit est d'ailleurs fondamentale pour que la participation financière fonctionne et produise les résultats escomptés. En effet, dans certains cas, le calcul trop complexe de cette redistribution peut amener les salariés et leurs représentants à s'opposer à ces mécanismes. Il apparaît nécessaire que le surplus de rémunération soit réellement incitatif pour les travailleurs.

### **C. Le calcul complexe de la performance individuelle et de la redistribution des profits.**

Outre les revendications syndicales évoquées préalablement, il est important que les employés soient associés à la mise en place des dispositifs de partage du profit, notamment dans un but pédagogique. S'ils ne sont pas consultés et informés sur les modalités et le fonctionnement des mécanismes, alors ils pourraient faire preuve de scepticisme ou de méfiance à leur égard, ce qui n'induirait pas les changements comportementaux et mentaux souhaités.

Parallèlement, les employés doivent être convaincus de la capacité des dirigeants à évaluer le plus justement possible leurs performances, tout en fixant des objectifs réalistes et réalisables. Marsden (2004) a suggéré que le *cercle vertueux potentiel* lié aux systèmes de rémunération basés sur la performance pouvait être rompu en cas d'incompétence ou de mauvaise foi de la direction dans l'appréciation des efforts fournis par le personnel. Il en est de même pour la fixation des objectifs de travail, s'ils s'avèrent inappropriés.

En somme, les objectifs doivent être clairement définis et la direction doit être en mesure d'observer le plus justement possible les efforts et performances des travailleurs afin que ces-derniers soient convaincus qu'un investissement personnel supérieur dans leur travail engendrera une récompense équitable et adéquate.

Pour que les employés aient ce sentiment d'efficacité et de transparence à l'égard de la participation financière, il faut également qu'ils considèrent que les gains potentiels soient assez élevés. Si tel n'est pas le cas, ils ne seront pas effectivement incités à choisir un niveau d'effort optimal.

Deux dimensions de la redistribution du profit peuvent s'avérer problématiques.

D'une part, les revenus issus de la participation financière demeurent assez faibles par rapport à la rémunération globale. Par exemple, Cahuc et Dormont (1992) ont observé que les sommes perçues au titre de l'intéressement représentaient en moyenne moins de 5% du salaire de base des travailleurs concernés entre 1986 et 1989. Cette part relativement faible peut n'être pas assez incitative : il est nécessaire que les gains supplémentaires obtenus supplantent les coûts d'utilité liés aux efforts fournis.

D'autre part, le calcul des sommes redistribuées peut s'avérer d'une complexité certaine ce qui brouille la lecture et l'appréhension des dispositifs par les salariés. En cas d'une succession de multiples critères conditionnant le versement des sommes liées au partage du profit, les travailleurs peuvent être découragés ou suspicieux par rapport à l'effectivité des gains potentiellement percevables.

Les accords d'intéressement collectifs, signés pour une durée de trois ans<sup>39</sup>, doivent donc être lisibles par chacun et les critères conditionnant le montant des primes doivent être concrets, simples et intelligibles.

---

<sup>39</sup> Article L3312-5 du Code du Travail (source : Légifrance).

## **Conclusion de partie.**

Cette seconde partie nous a d'abord permis de présenter les effets macroéconomiques que pouvaient avoir la participation financière selon certains auteurs. Malgré les remises en causes empiriques de la théorie de Weitzman, qui considérait les dispositifs de participation financière comme un moyen d'augmenter le niveau de l'emploi grâce à la baisse des coûts marginaux du facteur travail, certaines études soulignent que le *profit-sharing* et l'actionnariat salarié peuvent être une source de flexibilisation du travail. La participation financière est également apparue comme un moyen de rendre la politique salariale plus efficace par rapport à l'effort fourni, sans qu'il n'y ait de preuve évidente qu'elle accentue par là-même les inégalités au sein des firmes.

Ces dispositifs placent toutefois le travailleur dans un rapport différencié avec l'entreprise dans laquelle il travaille. Ces changements impliquent qu'il doive répondre à de nouvelles problématiques, comme l'accentuation de son exposition au risque, ou la tentation d'adopter un comportement opportuniste antisocial. Nous avons présenté et tenté de dépasser ces obstacles théoriques.

Les dirigeants possèdent également des responsabilités nouvelles puisqu'il est fondamental que les travailleurs soient associés à certains aspects de l'organisation interne de la firme et que leur information sur les choix opérés soit concrète et transparente.

## **CONCLUSION**

L'objet de cette étude a été d'établir un panorama global des mécanismes de participation financière, afin de déterminer leurs effets et leur portée.

Les résultats que l'on a pu observer confèrent à la question du *shared capitalism* un intérêt actuel certain.

En premier lieu, ces dispositifs semblent particulièrement bien adaptés à certains pans de l'économie, notamment pour les secteurs à forte valeur ajoutée. La situation économique maussade dans laquelle se trouvent actuellement certaines économies occidentales comme la France doit inciter ces dernières à valoriser leurs atouts, notamment la haute qualification de leur main d'œuvre. L'impact positif et reconnu que possède la participation financière sur la productivité apparente du facteur travail doit donc inciter les entreprises à développer ces mécanismes. Il est en effet indispensable qu'elles maintiennent leur avantage comparatif dans les secteurs qui nécessitent un capital humain rare et précieux : la participation financière, en renforçant d'une part le rendement, le bien-être et la loyauté du travailleur et d'autre part l'attractivité de l'entreprise, y contribue significativement.

Au sein des grandes firmes notamment, le *shared capitalism* participe à la diffusion d'un sentiment d'équité ou de démocratie économique au sein de l'entreprise. Dans un contexte social relativement tendu, cet aspect ne doit pas être négligé car il concilie les intérêts de chaque *stakeholder*, davantage enclins à optimiser la situation de la communauté.

La participation financière ne doit pas être considérée comme une « solution miracle », ni pour l'emploi, ni pour le pouvoir d'achat et sa généralisation n'aurait pas de pertinence économique. Il ressort toutefois de cette étude que si une entreprise dynamique rassemble plusieurs caractéristiques, l'introduction de ces mécanismes constitue un facteur évident de performances accrues et peut participer à une distribution plus large et plus juste des revenus financiers.

Le premier critère concerne l'aptitude à mettre en place ces dispositifs, sans commettre d'incohérences par rapport à l'organisation du travail et des ressources humaines. L'importance d'insérer la participation financière dans une logique globale d'organisation interne a été soulignée à plusieurs reprises. Il est en effet indispensable que la redéfinition du système de rémunération ait des incidences sur le cadre de travail du salarié. La logique participative ne doit pas se limiter à la sphère financière afin que les effets du *shared capitalism* puissent être effectifs.

Il s'agit également de choisir la combinaison la plus efficiente des différents mécanismes selon l'activité et les objectifs recherchés. En effet, les dispositifs ne doivent pas être introduits de la même manière selon la visibilité du travail fourni, la fréquence des interactions entre les travailleurs ou encore le poids du contrôle managérial (cf. Tableau 7 en Annexes). Cet élément ne doit toutefois pas remettre en cause l'éligibilité de l'ensemble du personnel aux mécanismes de participation financière afin que les gains de productivité soient manifestes.

Enfin, les objectifs et la stratégie de l'entreprise doivent être clairement définis. S'il peut s'avérer profitable pour une firme de mettre en place un système organisationnel plus participatif, cette démarche doit s'accompagner d'un projet déterminé et réalisable qui incite les travailleurs à fournir un niveau d'effort optimal. Dès lors, la participation financière s'inscrit à part entière dans une stratégie visant à établir des normes de performances supérieures (Marsden, 2004) pour une entreprise plus dynamique, plus productive et plus stable.

L'Etat doit pour sa part continuer d'encourager les mécanismes de participation financière, notamment fiscalement, puisqu'ils constituent un facteur permettant d'améliorer la compétitivité des entreprises nationales.

En considérant que ces dispositifs peuvent également avoir un rôle efficace dans la flexibilisation du marché du travail, les entreprises doivent avoir une marge de

manœuvre plus importante dans leur mise en place, puisque chaque situation nécessite des modalités d'application spécifiques.

Les firmes doivent cependant toujours veiller à associer directement les salariés et leurs représentants à ces démarches – ce qui est d'ailleurs une obligation légale dans le cas de l'intéressement en France – afin que ces derniers y adhèrent pleinement et s'investissent dans le projet.

En somme, la participation financière doit être un vecteur permettant de rapprocher l'entreprise de ses salariés, grâce à une convergence des intérêts de chacun et une redéfinition des systèmes organisationnels classiques.

Un autre aspect qui n'a jamais été évoqué par la littérature concerne l'impact que pourrait avoir la participation financière sur la croissance économique, grâce à une hausse de la demande intérieure privée.

En effet, si l'on considère que ces dispositifs contribuent à redistribuer la création de richesse vers des agents économiques qui ont une forte propension à consommer, alors ces revenus issus de la participation financière peuvent constituer une source de relance économique par la consommation.

Cette relation représenterait un intérêt d'autant plus important dans une situation comme la nôtre, où la faible croissance du PIB est principalement due à la hausse de la consommation des ménages, qui selon l'INSEE a crû de plus de 2% par an entre 2001 et la crise de 2008.

Cet angle d'analyse de la participation financière sera certainement développé si la diffusion de celle-ci s'accroît et si les revenus qui en sont issus représentent à l'avenir une part plus significative de la rémunération globale des salariés.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Alchian Armen A. et Demsetz Harold, « Production, Information Costs, and Economic Organization », in *The American Economic Review*, Volume 62, n°5, Décembre 1972, pp. 777-795

Andrews Martyn, Bellmann Lutz, Schank Thorsten et Upward Richard, « The impact of financial participation on workers », in *Journal for Labour Market Research*, Volume 43, n°1, Avril 2009, pp. 72-89

Bates Clark John, « The Philosophy of Wealth », 1886

Bellmann Lutz et Möller Iris, « Profit Sharing and Employment Stability », in *Schmalenbach Business Review*, Volume 62, Janvier 2010, pp. 73-92

Bhargava Sandeep, « Profit Sharing and the Financial Performance of Companies: Evidence from U.K. Panel Data », in *The Economic Journal*, Volume 104, n°426, Septembre 1994, pp. 1044-1056

Bhargava Sandeep et Jenkinson Tim « Explicit versus Implicit Profit Sharing and the Determination of Wages: Microeconomic Evidence from the UK », in *Labour*, n°9, 1995, pp. 73-95.

Blanchflower David G. et Andrew J. Oswald, « Profit-Related Pay : Prose Discovered ? », in *The Economic Journal*, Volume 98, n°392, Septembre 1988, pp. 720-730

Borghans Lex, Heckman James, Golsteyn Bart et Meijers Huub, « Gender Differences in Risk Aversion and Ambiguity Aversion », in *Journal of the European Economic Association*, Volume 7, Avril 2009, pp. 649-658. (IZA Discussion Paper n°3985)

Brown Sarah, Fakhfakh Fathi et Sessions John G., « Absenteeism and Profit Sharing : An Empirical Analysis Based on French Panel Data - 1981-1991 », in *Industrial and Labor Relations Review*, Volume 52, n°2, Janvier 1999, pp. 234-251

Bryson Alex et Freeman Richard, « How does shared capitalism affect economic performance in the UK? », National Bureau of Economic Research, Août 2008.

Cahill Noel, « Profit Sharing, Employee Share Ownership and Gainsharing : What Can They Achieve ? », National Economic and Social Council, Research Series Paper n°4, Mai 2000

Cahuc Pierre et Dormont Brigitte « Profit-sharing: Does it increase productivity and employment ? A theoretical model and empirical evidence on French micro data », in *Labour Economics*, Volume 4, Septembre 1997, pp. 293-319

Cahuc Pierre et Dormont Brigitte, « L'intéressement en France : allégement du coût salarial ou incitation à l'effort ? », in *Economie et Statistiques*, n°257, Septembre 1992, pp. 35-44

Chelius James et Smith Robert S., « Profit Sharing and Employment Stability », in *Industrial and Labor Relations Review*, Volume 43, Février 1990

Chisholm Darlene C., « Profit-Sharing Versus Fixed-Payment Contracts : Evidence From the Motion Pictures Industry », in *The Journal of Law, Economics and Organization*, Volume 13, n°1, 1997, pp. 169-201

Conte Michael et Tannenbaum Arnold, « Employee-owned companies: Is the difference measurable ? », in *Monthly Labor Review (pre-1986)*; Juillet 1978, pp. 23-28

Conyon Martin J. et Freeman Richard B., « Shared Modes of Compensation and Firm Performance : UK Evidence », Working Paper n°8448, National Bureau Of Economic Research, 2001

Danninger Stephan et Azfar Omar, « Profit-Sharing, Employment Stability, and Wage Growth », in *Industrial and Labor Relations Review*, Volume 54, n°3, Avril 2001

Desbrières Philippe et Mercier Samuel, « Enjeux éthiques des formules d'actionnariat des dirigeants », in *Revue Française de Gestion*, n°136, Novembre 2001, pp. 86-99

Dohmen Thomas et Falk Armin, « Performance pay and Multidimensional sorting : productivity, preferences and gender », in *The American Economic Review*, Volume 101, n°2, Avril 2011, pp. 556-590

Eber Nicolas, « Théorie des Jeux », Dunod, Les Topos, 2<sup>ème</sup> édition, 2007.

Eckel Catherine C., Grossman Philip J., « Men, Women and Risk Aversion: Experimental Evidence » in *Handbook of Experimental Economics Results*, Chapitre 113, Volume 1, 2008, pp. 1061–1073

Fitzroy Felix R., Kornelius Kraft, « Cooperation, Productivity, and Profit Sharing », in *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 102, n°1, Février 1987, pp. 23-36

Freeman Richard, « The Shared Capitalist Model of Work and Compensation », in *Reflets et perspectives de la vie économique*, Janvier 2001, pp. 169-181

Freeman Richard B., « When Workers Share in Profits : Effort and Responses to Shirking », Centre of Economic Performance, Discussion Paper n°882, Juillet 2008

Gielen Anne C., « Performance pay, training and labor mobility », IZA Discussion Paper, n°2932, 2007

Halek Martin et Eisenhauer Joseph G., « Demography of Risk Aversion », in *The Journal of Risk and Insurance*, Volume 68, n°1, 2001, pp. 1-24

Harbaugh William T., Krause Kate et Vesterlund Lise, « Attitudes of Children and Adults: Choices Over Small and Large Probability Gains and Losses », *Experimental Economics*, Economic Science Association Risk, 2002

Kandel Eugene et Lazear Edward P., « Peer Pressure and Partnerships », in *The Journal of Political Economy*, Volume 100, n°4, Août 1992, pp. 801-817

Kauhanen Antti et Piekkola Hannu, « Profit Sharing In Finland : Earnings And Productivity Effects », The Research Institute of the Finnish Economy, Discussion papers n°817, 2002

Kihlstrom Richard E. et Laffont Jean-Jacques, « A General Equilibrium Entrepreneurial Theory of Firm Formation Based on Risk Aversion », in *Journal of Political Economy*, Volume 87, n°4, Août 1979, pp. 719-748

Knez Marc et Simester Duncan, « Firm-Wide Incentives and Mutual Monitoring at Continental Airlines », in *Journal of Labor Economics*, Volume 19, n°4, 2001, pp. 743-772

Kraft Kornelius et Ugarković Marija, « Profit-sharing and the financial performance of firms: Evidence from Germany », in *Economics Letters*, Volume 92, September 2006, pp. 333-338

Kraft Kornelius et Ugarkovic Marija, « Profit-Sharing: Supplement or Substitute ? », Dortmund University, Department of Economics, Juin 2005

Kruse Douglas L., « Research Evidence on Prevalence and Effects of Employee Ownership », The National Center for Employee Ownership (NCEO), Février 2002

Laffont Jean-Jacques et Martimort David, « The Theory Of Incentives : The Principal-Agent Model », Princeton University Press, 2001

Lallement Michel, « Travail et Emploi : Le Temps des Métamorphoses », Editions L'Harmattan, Collection Logiques Sociales, 1994

Lecaillon Jacques, « Loichot (Marcel) - La réforme pancapitaliste. », in *Revue économique*, Volume 17, n°6, 1966, pp. 1028-1030

Lemieux Thomas, Macleod W. Bentley et Parent Daniel, « Performance Pay And Wage Inequality », in *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 124, Février 2009

Lerner Josh et Wulf Julie, « Innovation and Incentives : Evidence from Corporate R&D », Working Paper n°11944, National Bureau Of Economic Research, 2006

Livingston Thomas et Henry James, « The Effect of Employee Stock Ownership Plans on Corporate Profits », in *The Journal of Risk and Insurance*, Volume 47, n°3, Septembre 1980, pp. 491-505

Loewe Pierre, Dominiquini Jennifer, « Overcoming the barriers to effective innovation », in *Strategy & Leadership*, Volume 34, n°1, 2006, pp. 24-31

Loichot Marcel, « La réforme pancapitaliste », Robert Laffont, 1966

Long Richard J., « Employee Profit Sharing: Consequences and Moderators », in *Relations industrielles / Industrial Relations*, Volume 55, n°3, 2000, pp. 477-504

Long Richard J., « Motives for Profit Sharing : A Study of Canadian Chief Executive Officers », in *Relations industrielles / Industrial Relations*, Volume 52, n°4, 1997, pp. 712-733

Mabile Sylvie, « Intéressement et salaires : complémentarité ou substitution ? » in *Economie et statistique*, n°316-317, Octobre 1998, pp. 45-61

Marsden David et Belfield Richard, « Institutions and the Management of Human Resources : Incentive Pay Systems in France and Great Britain », in *British Journal of Industrial Relations*, Juin 2010, pp. 235–283

Marsden Dennis, « The Role of Performance Related Pay in Renegotiating the "Effort Bargain": The Case of the British Public Service », in *Industrial and Labor Relations Review*, Volume 57, n°3, Avril 2004, pp. 350-370

Marsden David et Belfield Richard « Institutions and the Management of Human Resources: Incentive Pay Systems in France and Great Britain », in *British Journal of Industrial Relations*, Juin 2010, pp. 235–283

Marx Karl, « Le Capital », Livre premier, Section 4, 1867, Traduction de Joseph Roy

Marx Karl, « Notes de lecture », in *Economie et Philosophie*, 1844

Mas Alexandre et Moretti Enrico « Peers at Work », IZA Discussion Paper, n°2292, Septembre 2006

NBER book « Shared Capitalism at Work : Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based Stock Options», University of Chicago Press, Avril 2010 :

- Introduction to "Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based Stock Options" Richard B. Freeman, Joseph R. Blasi, Douglas L. Kruse (pp. 1 - 37)
- « Shared Capitalism in the U.S. Economy : Prevalence, Characteristics, and Employee Views of Financial Participation in Enterprises », Kruse Douglas L., Blasi Joseph R., Park Rhokeun (pp. 41-75)
- « Worker Responses to Shirking under Shared Capitalism », Richard B. Freeman, Douglas L. Kruse, Joseph R. Blasi (pp. 77 - 103)
- « Creating a Bigger Pie? The Effects of Employee Ownership, Profit Sharing, and Stock Options on Workplace Performance », Blasi Joseph R., Freeman Richard B., Mackin Christopher, Kruse Douglas L. (pp. 139 - 165)
- « How Does Shared Capitalism Affect Economic Performance in the United Kingdom ? », Bryson Alex, Freeman Richard B. (pp. 201 - 224)

- « Who Has a Better Idea ? Innovation, Shared Capitalism, and Human Resources Policies », Harden Erika E., Kruse Douglas L., Blasi Joseph R. (pp. 225 - 253)
- « Do Workers Gain by Sharing? Employee Outcomes under Employee Ownership, Profit Sharing, and Broad-Based Stock Options », Kruse Douglas L., Freeman Richard B., Blasi Joseph R. (pp. 257 - 289)
- « Show Me the Money: Does Shared Capitalism Share the Wealth? » Buchele Robert, Kruse Douglas L., Rodgers Loren, Scharf Adria (pp. 351 - 375)

Nordhaus William, « Can the Share Economy Conquer Stagflation ? », in *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 103, 1988, pp. 201-217

Pendleton Andrew, Wilson Nicholas et Wright Mike, « The Perception and Effects of Share Ownership: Empirical Evidence from Employee Buy-Outs », in *British Journal of Industrial Relations*, Volume 36, Mars 1998, pp. 99-123

Pérotin Virginie et Robinson Andrew, « Employee Participation in Profit and Ownership : A Review of the Issues and Evidence », Leeds University Business School, Décembre 2002.

Segrestin Blanche et Hatchuel Armand, « Refonder l'entreprise », Editions du Seuil, La République des idées, Février 2012

Sesil James C., Kroumova Maya K., Blasi Joseph R. et Kruse Douglas L., « Broad-based Employee Stock Options in US 'New Economy' Firms », in *British Journal of Industrial Relations*, Juin 2002, pp . 273-294

Stiglitz Joseph, « Democratic Developments as the Fruits of Labor », Industrial Relations Research Association, World Bank, Janvier 2000

Wadhvani Sushil et Wall Martin, « The Effects of Profit-Sharing on Employment, Wages, Stock Returns and Productivity: Evidence from UK Micro-data », in *Economic Journal - Royal Economic Society*, Volume 100, Mars 1990, pp. 1-17

Weinstein Mark, « Profit-Sharing Contracts in Hollywood : Evolution And Analysis », in *Journal of Legal Studies*, Volume 27, Janvier 1998, pp. 67-112

Weitzman Martin L., « The Share Economy : Conquering Stagflation », Harvard University Press, 1984

Welz Christian et Fernandez-Macias Enrique, « Financial Participation of Employees in the European Union: Much Ado about Nothing ? », in *European Journal of Industrial Relations*, Volume 14, n°4, 2008, pp. 479–497. Publié par : SAGE (Los Angeles, London, New Delhi and Singapore)

Wilson Nicholas et Peel Michael J., « The Impact on Absenteeism and Quits of Profit-Sharing and Other Forms of Employee Participation », in *Industrial and Labor Relations Review*, Volume 44, 1991, pp. 454-468

## **SOURCES**

Discours du Général de Gaulle à Strasbourg, 7 avril 1947 ([charles-de-gaulle.org](http://charles-de-gaulle.org))

Discours du Président Nicolas Sarkozy, « Réforme de l'intéressement et de la participation », Verberie (Oise), 26 mai 2008 ([elysee.fr](http://elysee.fr))

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, « Financial participation of employees in the European Union : Much ado about nothing ? », 2007

Rapport au Premier Ministre « Une ambition : la participation pour tous » de la mission parlementaire confiée à MM François CORNUT-GENTILLE et Jacques GODFRAIN, députés, Septembre 2005

Rapport d'Oxera « Tax-advantaged employee share schemes : analysis of productivity effects » pour le compte du gouvernement britannique (HM Revenue & Customs), Août 2007

Rapport de l'INSEE sur « le partage de la valeur ajoutée, le partage des profits et les écarts de rémunérations en France », Mai 2009,

Rapport de la Commission Européenne « Pepper II (promotion of participation by employed persons in profits and enterprise results (including equity participation) in Member States », 1996

Rapport du HM Treasury « Consultation on Employee Share Ownership », 1998, (archive.treasury.gov.uk)

Résolution sur le rapport de la Commission : PEPPER II - promotion de la participation des travailleurs salariés aux bénéfices et aux résultats de l'entreprise (y compris la participation au capital) dans les Etats membres - 1996 (COM(96)0697 - C4-0019/97)

## ANNEXES

**Tableau 1 : Current Prevalence of Shared Capitalism Plans in USA.**

Source: Year: Type of data:	GSS 2002 Employee survey (1)	GSS 2006 Employee survey (2)	NOS 2002 Firm survey (3)
<b>PROFIT SHARING</b>			
Percent of employees covered			
Eligible for bonuses based on company performance	34%	38%	46%
Received bonus last year based on company performance	24%	30%	
Percent of firms with plans			
Any employees eligible for bonuses based on company performance			62%
<b>GAINSHARING</b>			
Percent of employees covered			
Eligible for bonuses based on department or team performance	23%	27%	23%
Received bonus last year based on department or team performance	17%	21%	
Percent of firms with plans			
Any employees eligible for bonuses based on department or team performance			35%
<b>EMPLOYEE OWNERSHIP</b>			
Percent of employees covered			
Own company stock	21%	18%	16%
Percent of firms			
Any employees own company stock			33%
<b>STOCK OPTIONS</b>			
Percent of employees covered			
Hold stock options		9%	
Granted stock options last year		5%	
Percent of firms			
Any employees granted stock options last year			14%
<b>COMBINATIONS</b>			
Any of above	43%	47%	
Just one form:			
Rec'd profit- or gainsharing bonus last year	14.6%	21.2%	
Hold company stock	5.0%	3.8%	
Hold stock options	0.7%	0.7%	
Two forms:			
Hold co. stock and rec'd profit- or gainsharing bonus last year	3.7%	5.3%	
Hold co. stock and stock options	6.1%	3.2%	
Hold stock options and rec'd profit- or gainsharing bonus last year	0.4%	0.6%	
All three forms	6.1%	4.6%	
Sample size	1257	1173	312

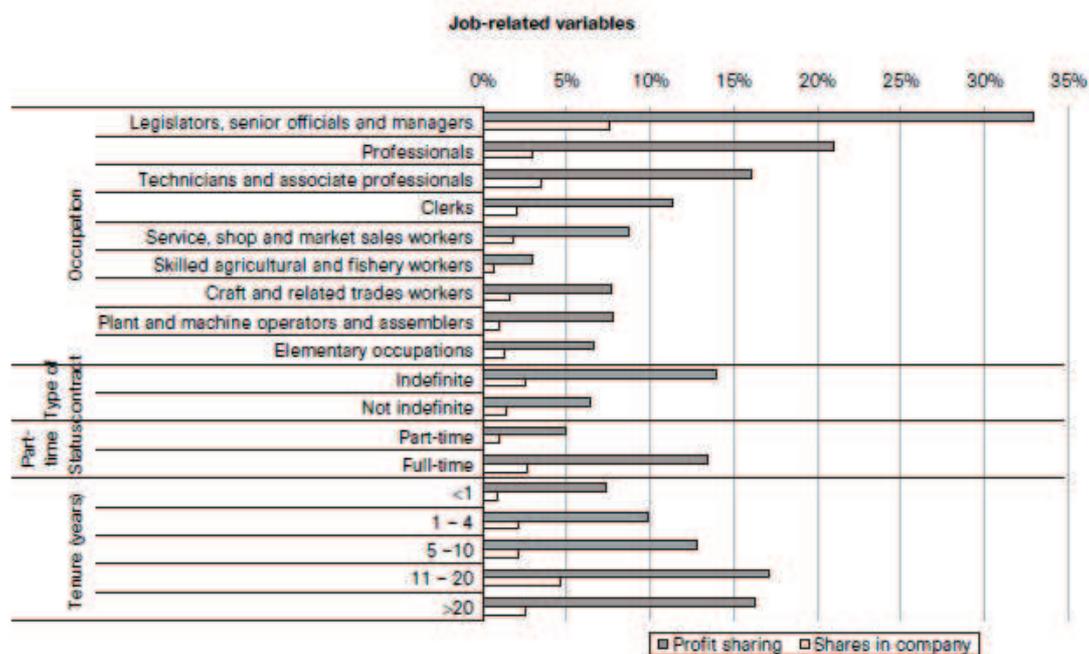
Source : Kruse Douglas, Blasi Joseph et Park Rhokeun, « Shared Capitalism in the U.S. Economy : Prevalence, Characteristics and Employee Views of Financial Participation in Enterprises », National Bureau of Economics Research, Août 2008, Tab. 1, p. 40.

**Tableau 2 : Percentage of Workplaces and Employees covered by Shared Capitalism in the UK**

	Workplaces (%)	Employees (%)
<b>1. Stock Ownership</b>	20	32
Share schemes		
SIP	7	11
SAYE	12	21
CSOP	6	11
Others, including EMI	3	6
Coverage of schemes		
Managers only	3	4
1-99% non-managerial	3	6
100% non-managerial	14	22
<b>2. Group Based Payment by results</b>	26	30
<b>3. Profit Related Pay</b>		
Some	23	29
1-99% non-managerial	7	12
100% non-managerial	16	18
<b>4. Number of Schemes</b>		
0	50	38
1	27	30
2	17	24
3	6	9

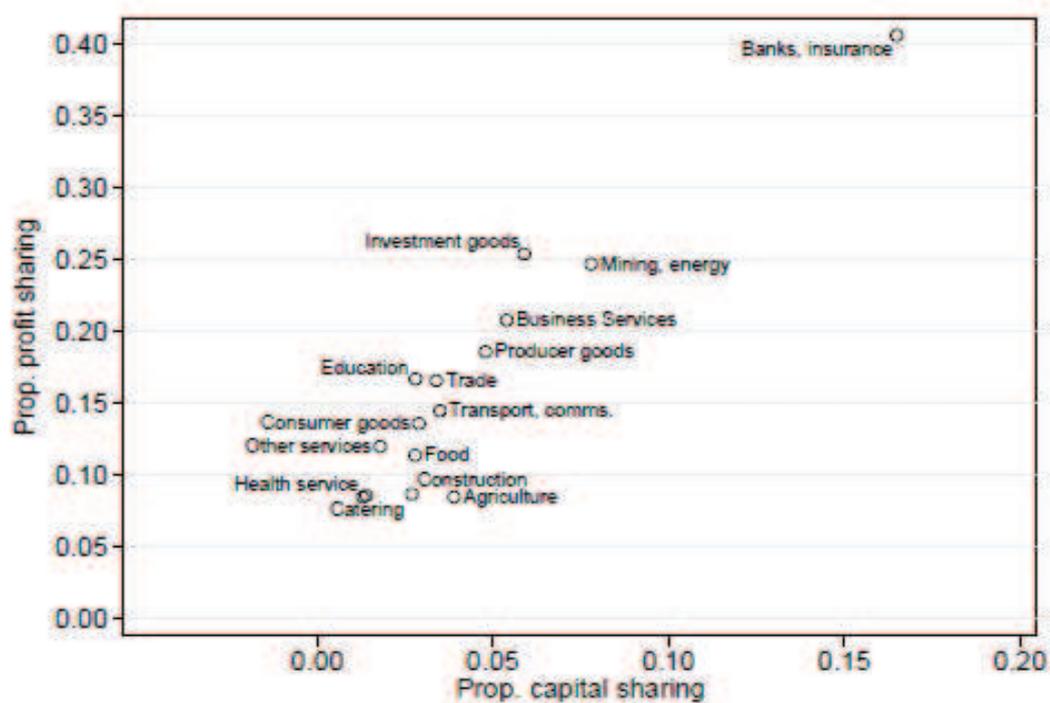
Source : Bryson Alex et Freeman Richard, 2008, p. 26. Données issues de la WERS – 2004, traitant des entreprises britanniques privées de 5 employés ou plus.

**Tableau 3 : Percentage of Workers Involved in Financial Participation by Occupation, Employment Status and Tenure, EU27 (2005)**



Source : Welz Christian et Fernandez-Macias Enrique, « Financial Participation of Employees in the European Union: Much Ado about Nothing ? », in *European Journal of Industrial Relations*, Volume 14, n°4, 2008, Fig. 3, p. 488.

**Tableau 4 : Proportion of plants profit- and capital-sharing by industry.**



Source : Andrews Martyn, Bellmann Lutz, Schank Thorsten et Upward Richard, « The impact of financial participation on workers », in *Journal for Labour Market Research*, Volume 43, n°1, Avril 2009, Fig. 1, p. 9.

**Tableau 5 : Motives for Implementing Profit-Sharing**

<i>Motive</i>	<i>Firms with Profit Sharing (n=108)</i>		<i>Firms Intending Profit Sharing (n=56)</i>	
	<i>Number of Firms</i>	<i>% of Firms</i>	<i>Number of Firms</i>	<i>% of Firms</i>
Improve employee motivation	47	44.3%	18	32.1%
Reward loyal employees	36	34.0%	6	10.7%
Improve company performance	28	26.7%	17	30.4%
Retain current employees	24	22.6%	20	35.7%
Help employees understand business	21	19.8%	6	10.7%
Promote teamwork/cooperation	20	18.9%	9	16.1%
Improve compensation package	20	18.9%	4	7.1%
Build employee commitment	19	17.9%	6	10.7%
Philosophical reasons	18	17.0%	6	10.7%
Attract new employees	8	7.5%	3	5.4%
Improve industrial relations	5	4.7%	4	7.1%
Employees demanded it	1	0.9%	1	1.8%
Tax advantages	0	-	2	3.6%
Other reasons	5	4.7%	10	17.9%

Source : Long Richard J., « Motives for Profit Sharing : A Study of Canadian Chief Executive Officers », in Relations industrielles / Industrial Relations, Volume 52, n°4, 1997, Tab. 1, p. 722.

**Tableau 6 : Mean values of variables for firms (not) introducing profit sharing in 1998**

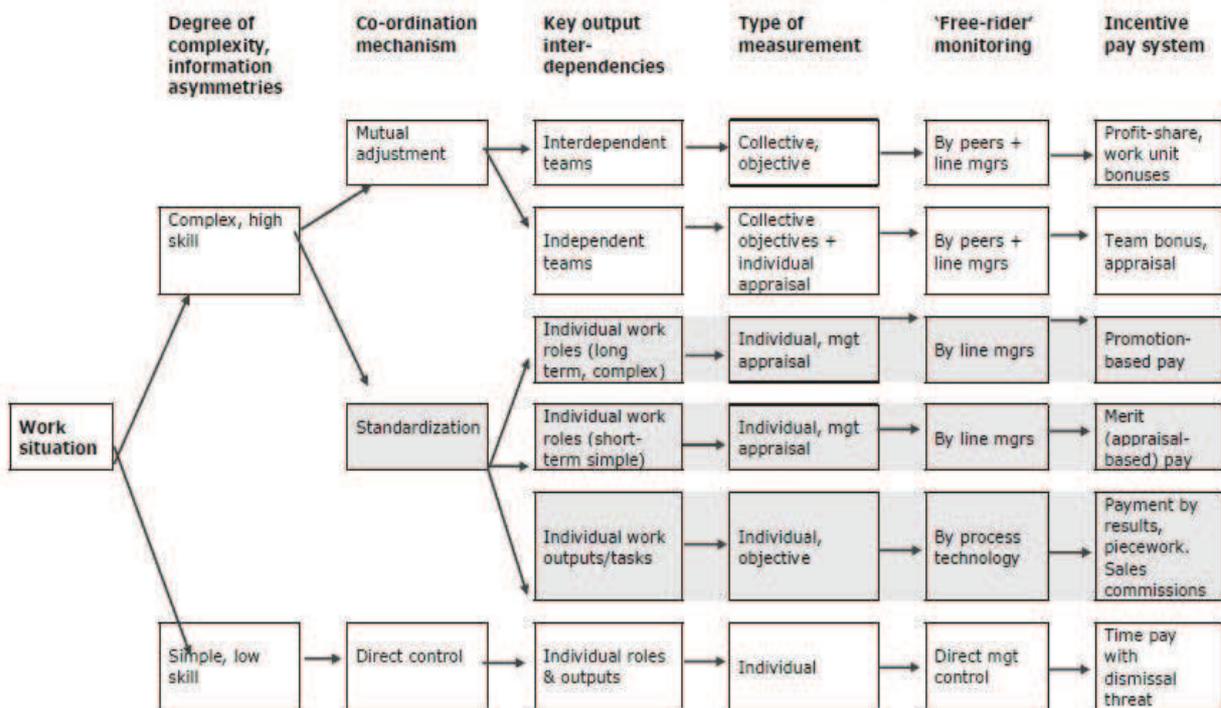
Variable	Firms with profit sharing	Firms without profit sharing	Matched firms without profit sharing
Number of employees	359	79***	263
Shift responsibilities (yes/no)	0.37	0.16***	0.28
Teamwork (yes/no)	0.21	0.11**	0.14
Independent work groups (yes/no)	0.22	0.07***	0.14
Share of qualified employees	0.66	0.58***	0.69
Collective bargaining (yes/no)	0.78	0.54***	0.81
Works council (yes/no)	0.55	0.21***	0.56
Competition (yes/no)	0.91	0.86	0.87
Exporter (yes/no)	0.45	0.14***	0.47
Investment in ICT (yes/no)	0.70	0.41***	0.59
Limited liability (yes/no)	0.71	0.45***	0.69
Age (founded after 1990, yes/no)	0.40	0.46	0.40
East German establishment (yes/no)	0.44	0.55**	0.50
Profitability (1 – 'very good', 5 – 'very bad')	2.83	3.05*	3.01

\*/\*\*/\*\* indicate that means differ with statistical significance in a two-tailed t-test at the 10%, 5% or 1% level between the establishments from the two groups

Source: IAB-Establishment Panel, wave 1998, controlled remote data access via the Research Data Center (FDZ) of the Federal Employment Service (BA) in the Institute for Employment Research (IAB).

Source : Kraft Kornelius et Ugarković Marija, « Profit-sharing and the financial performance of firms: Evidence from Germany », in *Economics Letters*, Volume 92, September 2006, Tab. 1, p. 4.

**Tableau 7 : Decision Tree Matching Work System Characteristics to Choice of Incentive Pay System**



Source : Marsden David et Belfield Richard « Institutions and the Management of Human Resources: Incentive Pay Systems in France and Great Britain », in *British Journal of Industrial Relations*, Juin 2010, p. 243.



### **Résumé** :

Ce mémoire a pour objet l'analyse globale des dispositifs de participation financière des salariés aux résultats de leur entreprise.

Sont présentées les relations directes et indirectes établies entre ces mécanismes et la productivité du travail, ainsi que d'autres indicateurs de la performance de l'entreprise, comme l'innovation ou le capital humain. Il est également question des modalités d'optimisation de ces dispositifs, notamment l'importance de considérer la participation financière au sein d'une politique de ressources humaines cohérente.

La littérature économique s'est par ailleurs intéressée à la portée macroéconomique que pouvait avoir ces mécanismes en termes d'emploi et de salaires notamment. Les différentes études présentées font état de l'avancée de la doctrine sur ce point. Enfin, la participation financière peut revêtir selon certains auteurs des aspects problématiques pour le salarié par les modifications qu'elle engendre. Les questions relatives à l'exposition au risque, au comportement d'opportunisme sont exposées et analysées.

### **Abstract** :

The aim of this essay is to examine the financial participation of employees in their company's financial results.

I show the links established by economic literature between financial participation and the indicators of firm performance like productivity, innovation or human capital. The good coordination with the other human resources politics appears fundamental to optimize the expected effects of financial participation.

Some authors argued that financial participation could have great positive impact on employment and wages. We analyze the theoretical debate about this point. This specific way to remunerate employees could lead to new issues – like the free rider problem or a higher risk exposure – but solutions exist to overcome these issues.

**Mots clés** : Participation financière, partage du profit, actionnariat salarié, productivité.