



Participation des salariés et performance sociale : quels liens ? Quels enjeux ?

Salima Benhamou
Marc-Arthur Diaye

N°2011-02, mai 2011



PREMIER MINISTRE



Les documents de travail du Centre d'analyse stratégique (CAS) sont des études ou des travaux de recherche effectués au CAS. Ils n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement des positions du Centre d'analyse stratégique. L'objet de leur diffusion est de susciter le débat et d'appeler commentaires et critiques.

Table des matières

Résumé-Abstract	5
Synthèse	7
Récapitulatif des résultats	13
Introduction	19
1. Les données et les variables	23
1.1. La base de données.....	23
1.2. La variable de performance sociale.....	24
1.3. Les variables de contrôle.....	26
1.4. Les variables de participation des salariés basées sur l'information et la consultation des salariés.....	27
1.5. Les variables organisationnelles et les outils de gestion.....	49
1.6. Les variables d'actionnariat et de politiques salariales.....	54
2. Existe-t-il une complémentarité entre dispositifs de partage du profit et dispositifs de participation des salariés à la vie et au contrôle de l'entreprise ?	82
2.1. Complémentarité intéressement et/ou plan d'épargne entreprise et autonomie.....	84
2.2. Complémentarité intéressement et/ou plan d'épargne entreprise et dialogue social.....	89
2.3. Complémentarité intéressement et/ou plan d'épargne entreprise et présence de salariés actionnaires.....	102
2.4. Complémentarité Intéressement et/ou plan d'épargne entreprise et variables de participation des salaires basées sur l'information et la consultation des salariés.....	105
Conclusion – Propositions	134
Remerciements	137
Annexe 1 : Eléments de test avec le niveau de rentabilité comme variable Dépendante	138
Bibliographie	146

Participation des salariés et performance sociale : quels liens ? Quels enjeux ?

Salima Benhamou
Marc-Arthur Diaye

Résumé

La participation des salariés est un sujet d'actualité pour les entreprises à la recherche d'un nouveau modèle managérial. À partir d'une étude menée sur données françaises, la première du genre, ce document de travail met en évidence les conditions d'efficacité des dispositifs participatifs et leurs différentes combinaisons pour améliorer la performance des entreprises, analysée ici sous le prisme de la performance sociale (mesurée par les problèmes d'absentéisme¹).

Plusieurs constats se dégagent. Les plans d'épargne entreprise (PEE) et l'actionnariat salarié influencent positivement le comportement des salariés, alors que l'intéressement, utilisé de façon isolée, ne produit pas d'effets significatifs. Plus encore, certains dispositifs (PEE notamment) semblent renforcer l'efficacité d'autres formes participatives, notamment le dialogue social et la participation des salariés dans les grandes instances décisionnelles. Néanmoins, ces incitations « financières » s'avèrent moins fortes que d'autres formes d'incitation non monétaires comme la participation aux décisions sur le plan de l'organisation du travail (notamment une plus grande autonomie des salariés). Malgré la multiplication de nouveaux dispositifs de communication (notamment sous l'impulsion des TIC) visant à stimuler la participation des salariés, les interactions sociales directes et les échanges informels entre salariés et direction s'avèrent plus efficaces pour renforcer la confiance dans les rapports hiérarchiques et, au-delà, la performance sociale. Enfin, la combinaison de bonnes pratiques alliant participation financière et non financière s'avère notamment efficace du point de vue de la rentabilité économique et de la compétitivité des entreprises.

La construction d'un lien plus fondamental entre le salarié et son travail (accomplissement, sens donné au travail) est donc essentielle pour mobiliser les salariés et, au-delà, pour parvenir à concilier intérêt économique de l'entreprise et intérêt des salariés. L'association des salariés aux résultats doit s'inscrire dans une culture participative élargie à travers notamment la recherche de combinaison efficace de dispositifs participatifs et adaptée à chaque entreprise.

Mots clefs : Performance sociale ; épargne salariale ; actionnariat salarié ; management participatif et organisation du travail ; gouvernance des entreprises et conseil d'administration ; complémentarité des dispositifs participatifs.

Abstract

Profit-sharing schemes and a greater employee involvement in the decision-making process are at the top of the agenda for businesses looking for a new management model. Increasing employee involvement might lead to an increased level of performance, both in terms of productivity and of well-being at work. This document, based on a study using French data –the first of its kind-, sets out to determine the necessary conditions for these practices to produce maximum results. Furthermore, we point out which combinations of participation schemes are the most likely to increase the firm's social performance. This later point will be analyzed through employee absenteeism.

Many interesting findings emerge from our analysis. Employee savings plans and ownership schemes have a positive influence on employee behaviour, whereas profit-sharing (*intéressement*) used alone, does not produce any significant change. Furthermore, some schemes (PEE most notably) seem to

¹ Voir aussi « Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises françaises dans un contexte de sortie de crise », Salima Benhamou et Marc-Arthur Diaye, *La Note d'analyse* n°210, Centre d'analyse stratégique, janvier 2011, http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=1324.

have a positive influence on other types of employee participation, among them: social dialogue and the employee participation in the firm's decision-making bodies (i.e. the firm's board). However, these financial incentives (PEE, "intéressement",...) have a lesser impact than other types of non financial participation such as worker involvement in work distribution in particular, decisions which lead to a greater level of autonomy in the workplace. In spite of the recent development of communication tools –particularly through those by the NITC, it appears that direct and informal interactions between employees and management have a greater influence on the level of trust inside the firm. This leads to enhanced social performance. Finally, the combination between financial and non financial incentives (employee participation in the firm's decision-making process) leads to increased profitability and competitiveness.

Establishing an enduring bond between employees and their work (fueled by a sense of fulfilment) therefore seems to be an essential step in increasing employee involvement. Profit-sharing schemes must therefore be part of a wide-ranging "participation ethic" that aims to reconcile employee and employer interests. This "participation ethic" should be based on an effective combination of participation schemes and adapted to each firm's particularities.

Keywords: Social Performance; Profit-Sharing; Employee Ownership; Human Resource Management Practices and High Involment Organization; Firm Governance and Boardroom.

Participation des salariés et performance sociale : quels liens ? Quels enjeux ?

Salima Benhamou²
Marc-Arthur Diaye³

Synthèse

Les deux dernières décennies ont été celles de l'optimisation financière, de l'individualisation des modes de gestion de la main-d'œuvre (notamment des systèmes de rémunération) et de la mise en place de méthodes organisationnelles qui, paradoxalement, laissent peu d'initiative aux salariés. Ces facteurs auraient ainsi contribué à une **crise managériale** qui, amplifiée par la crise économique, se serait traduite notamment par un **désengagement des salariés**, voire une **perte de sens au travail**.

Dans un contexte de sortie de crise, de nombreuses entreprises réfléchissent à la manière de remobiliser leurs salariés, **en conciliant performance sociale et exigence de compétitivité**. Les dispositifs de partage du profit – et de plus en plus l'actionnariat salarié – trouvent ainsi un regain d'intérêt auprès des dirigeants. Parce qu'ils associent financièrement et collectivement les salariés aux résultats de l'entreprise, ils permettraient de réconcilier les attentes des salariés et celles des employeurs. Dans ce contexte, nous ne sommes pas si loin des objectifs qu'assignait le Général de Gaulle aux dispositifs de participation financière : **créer une communauté d'intérêt entre dirigeants et salariés**, en réduisant la conflictualité entre les propriétaires de l'entreprise et ses salariés.

Or, de plus en plus de travaux⁴ notent que les dispositifs de participation financière ne sont pas suffisants pour créer une communauté d'intérêt et accroître l'implication des salariés (en termes d'efforts productif et cognitif) et, *in fine*, la rentabilité des entreprises. En fait, ils doivent s'insérer dans un ensemble cohérent visant à **associer les salariés à la vie de l'entreprise au sens large**. C'est-à-dire qu'il faut aussi prendre en compte d'autres dispositifs participatifs allant de l'information et la consultation des salariés, à la participation à la prise de décision au niveau de l'organisation du travail, jusqu'à la décision dans les grandes instances décisionnelles (conseil d'administration, conseil de surveillance). Il semble donc que ce soit l'articulation des différents dispositifs de participation financière entre eux, et avec d'autres formes de participation « non financière » des salariés, qui soit source de performance économique.

C'est dans cette perspective que s'inscrit cette étude dont **le principal objectif est de déterminer les combinaisons, entre dispositifs de participation financière et non financière qui ont le plus d'impact sur la performance des entreprises**.

L'évaluation ne porte pas directement sur la performance économique mais sur une composante centrale de la performance sociale, à savoir l'absentéisme en entreprise. Souvent utilisée dans les travaux économiques comme un indicateur approché de l'effort des salariés, car corrélé avec la performance économique, l'absentéisme est surtout un bon indicateur comportemental qui reflète non seulement des problématiques liées au climat social et aux conditions du travail, mais aussi un phénomène de désengagement des salariés à l'égard de la vie de l'entreprise. Enfin, les effets de l'absentéisme ne sont pas sans conséquence sur la performance économique car celui-ci engendre des coûts directs (remplacement des absents, paiements du délai de carence...) et indirects (désorganisation interne, baisse de la production ou de la qualité, atteinte à l'image de l'entreprise...).

² Chargée de mission, département Travail et Emploi, Centre d'analyse stratégique (CAS) (salima.benhamou@strategie.gouv.fr).

³ Conseiller scientifique, département Travail et Emploi, Centre d'analyse stratégique (CAS) (marc-arthur.diaye@strategie.gouv.fr) ; Chercheur au CREST (Ensaï) (marc-arthur.diaye@ensai.fr).

⁴ Notamment les travaux du Centre d'analyse stratégique : Benhamou S. (2010a), *Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés*, Rapports et Documents, n°27, Paris, La Documentation Française ; Benhamou S. (2010b), « Accroître la performance économique de l'entreprise en améliorant sa gouvernance et la participation des salariés », *La Note d'analyse*, n°177, Centre d'analyse stratégique, juin.

À travers la recherche des meilleures combinaisons des dispositifs participatifs, **le second objectif de cette étude est d'apporter des éléments d'appréciation aux pouvoirs publics**. Des questions se posent notamment dans un contexte d'évolution des exonérations fiscales et sociales attribuées aux dispositifs de participation financière (hausse du forfait social de 2 % à 4 % en 2010 puis de 4 % à 6 % à compter du 1^{er} janvier 2011). Doit-on cibler ou au contraire généraliser le mode de traitement fiscal des dispositifs et dans quel but ? Ces exonérations octroyées aux employeurs et aux salariés représentant un montant non négligeable (estimé à 6,4 milliards d'euros pour l'année 2009 par la Cour des comptes), la question de l'évaluation de leur efficacité devient plus que nécessaire au regard des objectifs assignés à ces mécanismes.

En exploitant la base de données REPONSE (Relations Professionnelles et Négociation d'entreprise) du volet entreprise, soit environ 2 930 entreprises françaises d'au moins 20 salariés du secteur marchand, cette étude met en évidence des combinaisons particulières, « socialement » plus efficaces que d'autres. Les constats qui se dégagent conduisent à reconsidérer certaines idées reçues sur la participation des salariés et, plus globalement, sur les relations sociales au sein de l'entreprise.

Premier constat : certaines formes de participation non financière liée à la décision, comme l'autonomie accordée aux salariés, sont plus efficaces que la participation financière.

- La participation des salariés aux décisions au niveau de l'organisation du travail permet de diminuer les problèmes liés à l'absentéisme de moitié par rapport aux entreprises où le travail est fortement prescrit et centralisée par la hiérarchie. Les incitations basées sur la performance/les résultats de l'entreprise comme l'accès à un PEE⁵ ou au capital de l'entreprise, voire dans certains cas une participation aux décisions dans les grandes instances décisionnelles (conseil d'administration, conseil de surveillance), sont comparativement moins efficaces pour réduire les problèmes liés à l'absentéisme.

Il apparaît donc que, selon la place qui est accordée aux salariés dans les procédures de participation, ces derniers peuvent fixer leur niveau d'effort, en fonction non seulement de la rétribution financière mais aussi des avantages retirés en termes de conditions de travail, de relation avec la hiérarchie, de sens donné aux objectifs c'est-à-dire, plus globalement, de la perception qu'ils ont de leur travail.

Deuxième constat : les différents dispositifs collectifs de participation ne sont pas tous aussi efficaces en matière de performance sociale.

- Contrairement à l'intéressement qui, utilisé de façon isolée, ne semble pas produire d'effet spécifique à court terme sur les comportements des salariés (ni positivement ni négativement), le PEE permet d'améliorer l'implication des salariés (problèmes d'absentéisme inférieurs de 27 %)⁶. De manière générale, l'intéressement ne joue durablement que lorsqu'il est utilisé conjointement avec le PEE, ce qui valide la thèse d'une complémentarité entre les deux dispositifs (probabilité de problèmes d'absentéisme de 20 % inférieure) et confirme le rôle-clé joué par le PEE dans le système de rémunération⁷. Néanmoins, les gains issus de la complémentarité PEE-Intéressement sont très largement

⁵ Plan d'épargne entreprise.

⁶ Le chiffre de 27 % ainsi que ceux qui suivent ne représentent pas des variations de la probabilité de problèmes d'absentéisme lorsqu'on passe d'une modalité à une autre (i.e. variations marginales). Ils représentent des rapports de côtes. Le chiffre de 27 % signifie que le rapport de côtes (odds-ratio, dans la terminologie statistique) associé à la modalité « établissements dans lesquels les salariés ont accès à un PEE » est de 73 %. Cela signifie que la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme dans les établissements où les salariés ont accès à un PEE représente 73 % de la probabilité qu'il n'y ait pas de problème d'absentéisme pour les établissements dans lesquels les salariés ont accès à un PEE, comparativement aux établissements dans lesquels les salariés n'ont pas accès à un PEE. Il y a donc moins de problèmes d'absentéisme dans les établissements dans lesquels les salariés ont accès à un PEE, comparés aux établissements dans lesquels les salariés n'ont pas accès à un PEE. Ainsi, les établissements dans lesquels les salariés ont accès à un PEE ont une probabilité de survenance de problèmes d'absentéisme de 27 % environ inférieure à celle des établissements dans lesquels les salariés n'ont pas accès à un PEE. Les chiffres concernant les variations marginales de probabilité (effets marginaux, dans le langage statistique) sont disponibles dans le corps du document.

⁷ Voir aussi Brown S., Fakhfakh F., Session J.G. (1999), « Absenteeism and employee sharing: An empirical analysis based on French panel data, 1981-1991 », *Industrial and Labor Relations Review*, 52(2), p. 234-251.

inférieurs à ceux issus de la combinaison entre autonomie des salariés et PEE (probabilité de problèmes d'absentéisme de 68 % inférieure avec l'autonomie horizontale et de 59 % inférieure avec l'autonomie verticale).

L'explication avancée dans l'étude repose sur l'analyse des caractéristiques spécifiques aux différents dispositifs de participation financière. Si les deux ont un caractère collectif, seul le PEE permet aux salariés non seulement de placer volontairement les sommes perçues issues des compléments de revenu (primes d'intéressement, de participation, etc.), mais aussi de recevoir les abondements volontaires décidés par l'entreprise et/ou d'y placer les actions de l'entreprise. L'accès à ce plan contribuerait ainsi à créer un lien entre l'entreprise et le salarié, plus confiant à l'égard de la gestion managériale, tout en inscrivant cette relation dans la durée, alors que l'intéressement serait perçu par le salarié comme une prime « bis », aux caractéristiques proches des autres dispositifs auxquels il a déjà accès (prime de performance, bonus d'équipe, prime de participation financière, etc.). Cet effet « millefeuille » expliquerait l'absence d'impact spécifique de l'intéressement sur le comportement des salariés. En outre, par son caractère aléatoire et réversible, l'intéressement participe à la flexibilisation de la rémunération. Les salariés peuvent donc le percevoir comme un substitut aux augmentations des salaires de base et un élément non engageant pour l'employeur (qui peut ne pas reverser cette prime en cas de retournement conjoncturel, et ce, même si les salariés se sont impliqués au travail).

- La détention du capital de l'entreprise par les salariés s'avère également être un dispositif efficace au même titre que le PEE (probabilité de problèmes d'absentéisme de 26 % inférieure), surtout lorsque la gestion du capital de l'entreprise est gérée collectivement (*via* la présence d'association/club de salariés actionnaires).

Une des explications avancées dans l'étude est que ces associations peuvent jouer un rôle important d'information et de consultation mais aussi de consultation auprès de leurs adhérents, à savoir les salariés. Surtout, ces derniers peuvent constituer une représentation collective plus forte dans les instances décisionnelles.

Troisième constat : la communication directe entre la direction et les salariés constituent un réel enjeu de performance sociale.

- La communication et la proximité sociale entre les salariés et l'équipe de direction sont fondamentales **pour mettre en valeur la dimension collective du travail et renforcer la confiance dans les rapports hiérarchiques**, davantage que la mise en place des dispositifs participatifs financiers (PEE et actionnariat salarié). L'étude montre par exemple que les rencontres et les échanges informels entre les salariés d'une part, et entre les salariés et l'équipe de direction d'autre part, **dans le cadre des séminaires d'entreprise**, permettent de réduire significativement la probabilité pour les entreprises de rencontrer des problèmes liés à l'absentéisme (probabilité de problèmes d'absentéisme de 36 % inférieure avec les séminaires d'entreprise).

Quatrième constat : les gains en termes de performance sociale résultant de la combinaison de dispositifs participatifs financiers et non financiers restent les plus importants.

- Les entreprises qui combinent participation des salariés aux résultats/à la performance de l'entreprise et organisation du travail plus décentralisée sont celles qui ont la probabilité la plus faible de faire face à des problèmes d'absentéisme (probabilité de problèmes d'absentéisme de 68 % inférieure avec autonomie horizontale + PEE par exemple). Même si l'étude met en évidence une complémentarité entre dispositifs financiers (PEE-Intéressement), les gains qui en sont issus sont très inférieurs à ceux qui proviennent de la combinaison Autonomie accordée aux salariés-PEE.

Cette complémentarité témoignerait d'une culture participative « cohérente » alliant confiance et convergence durable des objectifs. Ces gains particulièrement élevés s'expliqueraient aussi par une plus grande interaction positive des caractéristiques incitatives liées à l'autonomie et au PEE. Si les entreprises introduisent des dispositifs incitatifs, les salariés peuvent être motivés par les seules considérations financières. Dans ce cas, des procédures d'information et de consultation expliquant

le fonctionnement de ces dispositifs suffiraient à accroître les niveaux d'effort et les attitudes coopératives, sans aller jusqu'à la décentralisation des décisions. Mais les salariés peuvent aussi réagir négativement à un contexte qui leur confère davantage de responsabilité à l'égard de la performance de l'entreprise (donc plus de risques à partager), sans leur donner plus de pouvoir ou du moins le sentiment de participer aux décisions qui influencent leur niveau de rémunération. **Le surcroît de responsabilité supposerait donc une contrepartie : la possibilité de participer à la prise de décision.**

Les gains (en termes de baisse des problèmes d'absentéisme) issus de la combinaison entre un PEE et d'autres dispositifs participatifs non financiers, basée sur la communication et l'information, sont également très élevés (probabilité de problèmes d'absentéisme de 51 % inférieurs avec le journal d'entreprise, 43 % inférieurs avec les enquêtes de satisfactions des salariés et 39 % inférieurs avec la charte d'entreprise) et peuvent même se rapprocher des gains issus de la combinaison autonomie-PEE (probabilité de problèmes d'absentéisme de 64 % inférieurs avec les séminaires d'entreprise).

Cinquième constat : la combinaison autonomie-intéressement & PEE semble être également un outil de compétitivité particulièrement efficace du point de vue économique.

Des tests complémentaires ont aussi été réalisés pour vérifier l'efficacité de la combinaison entre l'autonomie des salariés et les dispositifs de participation financière du point de vue de la performance économique (plus précisément le niveau de rentabilité économique). Il s'avère que les entreprises qui introduisent de l'autonomie horizontale ou verticale et à la fois l'Intéressement et le PEE **améliorent leur niveau de rentabilité par rapport à leurs principaux concurrents.**

Conclusion

Cette étude montre qu'il existe une complémentarité entre plusieurs formes de participation, financière et non financière, qui améliore la performance sociale des entreprises. Les entreprises qui, par exemple, combinent participation aux décisions au niveau de l'organisation du travail et au niveau des résultats de l'entreprise ont plus de chance d'être « socialement performante ». L'étude relativise aussi les vertus incitatives supposées, sur le degré d'effort des salariés, de certains dispositifs participatifs comme l'intéressement lorsque ceux-ci sont utilisés de façon isolée (mis à part leur impact éventuel sur la modération salariale et le coût du travail, *via* le bénéfice des exonérations fiscales et sociales associées). Cela pose ainsi la question de la légitimité ou du montant de certains avantages fiscaux octroyés à l'intéressement.

Dans un contexte de sortie de crise, la réflexion sur l'émergence de nouveaux modèles de performance d'entreprise (avec ce que cela suppose en termes de stratégies organisationnelles, d'amélioration des conditions de travail et de construction des compétences) devra passer aussi par l'amélioration de la participation des salariés au sens large.

Propositions

Proposition 1 : Promouvoir une plus grande « culture participative » dans les entreprises, en cherchant une meilleure complémentarité des dispositifs de participation : formation des managers, mise à disposition d'expertises, élaboration d'un « indice de participation ».

Une culture participative élargie passe d'abord par une bonne appropriation des outils participatifs (fonctionnement des dispositifs, identification des combinaisons les mieux adaptées au contexte organisationnel, etc.). La formation des managers aux méthodes de communication directe (séminaires, réunions et rencontres...) est notamment essentielle.

Une plus grande culture participative se traduit aussi par l'optimisation des dispositifs participatifs, notamment grâce à la mise à disposition d'études et d'expertises pour les entreprises. D'où la mise en place d'enquêtes régulières sur les « bonnes pratiques participatives », au regard d'autres facteurs comme la taille, le secteur d'activité, ainsi que la création d'un outil concret d'accompagnement tel qu'un indice de participation (IP) pour aider les entreprises à mesurer le « degré participatif »

associant les salariés à la bonne marche et au développement de l'entreprise. La construction d'un tel indicateur permettrait surtout à l'entreprise, notamment à travers les pondérations attribuées à chaque dispositif participatif, de mieux définir le type de culture participative qu'elle cherche à promouvoir et de veiller à sa cohérence globale.

Dans cette optique, il conviendrait de renforcer le volet « dispositifs participatifs » des grandes enquêtes nationales pilotées par des organismes d'études et de recherche (INSEE, DARES...).

Proposition 2 : Inciter au placement des sommes issues de l'intéressement dans les plans d'épargne longue (de type PEE ou PERCO), notamment par le biais des avantages fiscaux et sociaux.

Dans une logique de promotion de l'intéressement, la stabilité du dispositif juridique et des avantages associés est un élément important. Toutefois, dans un contexte de remise en cause de certaines exonérations de charges patronales et sociales, une éventuelle modification des avantages associés à l'intéressement serait l'occasion d'introduire un élément de différenciation, en taxant différemment les dispositifs d'association aux résultats. Afin d'optimiser les caractéristiques incitatives de l'intéressement et de favoriser la combinaison Intéressement-PEE, tout ou partie des avantages fiscaux et sociaux dont l'employeur bénéficie pourraient être progressivement conditionnés au placement des sommes dans un plan d'épargne (PEE ou PERCO), sauf dans certains cas (accord d'intéressement en cours, premier accord d'intéressement, PME).

Proposition 3 : Améliorer l'efficacité de l'actionnariat salarié par la représentation des actionnaires salariés et par la présence d'associations et de clubs de salariés actionnaires encouragée par une action volontariste des entreprises.

L'amélioration de l'actionnariat devrait passer par une meilleure représentation des salariés actionnaires à travers la modification du code de commerce (art. L. 225-23 et L. 225-71) qui actuellement, ne permet pas aux salariés actionnaires, même s'ils détiennent 3 % du capital, de siéger dans les grandes instances décisionnelles, conseil d'administration (CA), ou conseil de surveillance (CS) dès lors qu'un ou plusieurs salariés élus du personnel siègent dans ces instances. Il ne s'agit pas ici de privilégier un mode de représentation des salariés (salariés actionnaires) par rapport à un autre (l'ensemble des salariés). En effet, l'étude montre que les deux modes de représentation des salariés ont des performances sociales assez proches mais l'objectif est de promouvoir la diversification des profils des administrateurs salariés.

Par ailleurs, les entreprises devraient soutenir la création de club/associations de salariés actionnaires qui semble renforcer l'efficacité de l'actionnariat salarié en matière de performance sociale.

Récapitulatif des résultats

Définition du terme de complémentarité négative

Nous dirons qu'il y a complémentarité si l'effet de l'utilisation conjointe des dispositifs sur la performance sociale des établissements est statistiquement significatif. La complémentarité est dite négative si le coefficient associé à l'utilisation conjointe des dispositifs est négatif. Ici, le sens attribué au terme de complémentarité négative est positif car nous raisonnons en termes de probabilité de problèmes d'absentéisme. Ainsi, une complémentarité négative signifie que l'utilisation conjointe des dispositifs baisse la probabilité de problèmes d'absentéisme.

Que veulent dire les chiffres ?

Les chiffres ci-dessous ne représentent pas des variations de la probabilité de problèmes d'absentéisme lorsqu'on passe d'une modalité à une autre mais des rapports de côtes. Prenons par exemple le résultat 2 ci-dessous. Il dit que les établissements dont les salariés ont accès à un plan d'épargne entreprise (PEE) ont une performance sociale (*i.e.* n'ont pas moins de problèmes d'absentéisme) plus élevée (27 % à 30 % supérieure) que les établissements dont les salariés n'y ont pas accès. Ces chiffres de 27 % à 30 % signifient que le rapport de côtes (odds-ratio, dans la terminologie statistique) associé à la modalité « établissements dans lesquels les salariés ont accès à un PEE » est de 70 % à 73 %. Cela veut dire que la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme pour les établissements dans lesquels les salariés ont accès à un PEE représente 70 % à 73 % de la probabilité qu'il n'y ait pas de problème d'absentéisme pour les établissements dans lesquels les salariés ont accès à un PEE, comparativement aux établissements dans lesquels les salariés n'ont pas accès à un PEE. Il y a donc moins de problèmes d'absentéisme dans les établissements dans lesquels les salariés ont accès à un PEE, comparés aux établissements dans lesquels les salariés n'ont pas accès à un PEE. Ainsi, les établissements dans lesquels les salariés ont accès à un PEE ont une probabilité de survenance de problèmes d'absentéisme de 27 % à 30 % inférieure à celle des établissements dans lesquels les salariés n'ont pas accès à un PEE.

Intéressement et plan d'épargne entreprise

Résultat 1 : Les établissements dont les salariés sont couverts par un accord d'intéressement ne sont pas plus performants socialement (*i.e.* n'ont pas moins de problèmes d'absentéisme) que les établissements dont les salariés ne le sont pas.

Résultat 2 : Les établissements dont les salariés ont accès à un plan d'épargne entreprise ont une performance sociale (*i.e.* n'ont pas moins de problèmes d'absentéisme) plus élevée (27 % à 30 % supérieure) que les établissements dont les salariés n'y ont pas accès.

Résultat 3 : Il y a une complémentarité négative (au sens où la probabilité de problème d'absentéisme est d'environ 20 % inférieure) entre intéressement et plan d'épargne entreprise.

Autonomie

Nous considérons deux types d'autonomie :

- ***l'autonomie verticale*** qui est définie par le fait que les salariés sont encouragés à régler d'abord eux-mêmes les problèmes en cas d'incident dans la production ou la marche du service, au lieu d'en référer avant tout à la hiérarchie ;
- ***l'autonomie horizontale*** qui se caractérise par le fait que le travail à accomplir est défini par une fixation d'objectifs globaux et non pas par une description de tâches précises à exécuter.

Résultat 4 : Il n'y a pas de complémentarité négative entre les deux formes d'autonomie et l'intéressement.

Résultat 5 : Il y a une corrélation positive entre la mise en place de l'autonomie horizontale seule (c'est-à-dire sans ses interactions avec l'intéressement et/ou le plan d'épargne entreprise) et la performance sociale (la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme est de 51 % inférieure). De même, il y a une corrélation positive entre l'introduction de l'autonomie verticale seule (c'est-à-dire expurgée de ses interactions avec l'intéressement et/ou le plan d'épargne entreprise) et la performance sociale (la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme est de 25 % inférieure).

Résultat 6 : Il y a une complémentarité négative forte entre d'une part les deux formes d'autonomie et le plan d'épargne entreprise (la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme est de 68 % inférieure dans un contexte d'autonomie horizontale et de 59 % inférieure dans un environnement d'autonomie verticale) et, d'autre part, entre ces deux formes d'autonomie et le plan d'épargne entreprise + intéressement (la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme est de 52 % inférieure en présence d'autonomie horizontale et de 46 % inférieure dans le cas d'autonomie verticale).

Dialogue social

Nous considérons ici trois formes de dialogue social portant sur l'épargne salariale, les changements technologiques ou organisationnels, et l'égalité professionnelle.

Résultat 7 : Contrairement aux variables d'autonomie, aucune des trois formes de dialogue social ne joue à elle seule un rôle sur la performance sociale.

Résultat 8 : Il n'y a pas de complémentarité (négative) entre le dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels et le plan d'épargne entreprise. Il n'y a pas non plus de complémentarité (négative) entre le dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels et le plan d'épargne entreprise + intéressement.

Résultat 9 : Il y a une complémentarité négative entre les deux autres formes de dialogue social (sur l'épargne salariale, sur l'égalité professionnelle) et le plan d'épargne entreprise (la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme est de 35 % inférieure en ce qui concerne le dialogue social sur l'épargne salariale ; la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme est de 43 % inférieure en ce qui concerne le dialogue social sur l'égalité professionnelle).

Résultat 10 : Il y a une complémentarité négative entre le dialogue social sur l'épargne salariale et le plan d'épargne entreprise + intéressement (la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme est de 24 % inférieure en ce qui concerne le dialogue social sur l'épargne salariale). Par contre, il n'y en a pas avec l'intéressement.

Remarque 1 : Le gain en termes de performance sociale consécutif à l'utilisation conjointe des dispositifs d'épargne salariale et de dialogue social sur l'épargne salariale est plus faible (de plus de 20 % supérieur) que le gain en termes de performance sociale consécutif à l'utilisation conjointe des dispositifs d'épargne salariale et de l'autonomie des salariés.

Remarque 2 : Le gain en termes de performance sociale engendré par l'utilisation conjointe du plan d'épargne entreprise et du dialogue social sur l'égalité professionnelle est plus fort (la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme est de 43 % inférieure) que le gain en termes de performance sociale engendré par l'utilisation conjointe du plan d'épargne entreprise et du dialogue social sur l'épargne salariale (35 % environ). Cependant, ces gains restent inférieurs à ceux obtenus avec l'autonomie des salariés (59 % supérieurs en ce qui concerne l'autonomie verticale et 68 % pour l'autonomie horizontale).

Résultat 11 : Si nous prenons en particulier le dialogue social sur l'égalité professionnelle, nous ne trouvons de complémentarité négative ni avec l'intéressement, ni avec le plan d'épargne entreprise + intéressement.

Une conclusion que l'on peut tirer des onze premiers résultats est le rôle très structurant du plan d'épargne entreprise, contrairement à l'intéressement.

Salarié actionnaire

Résultat 12 : Avoir des salariés actionnaires fait que la performance sociale est de 26 % supérieure. Par ailleurs, en enlevant les interactions possibles avec l'intéressement et le plan d'épargne entreprise, on trouve que la performance sociale des établissements ayant uniquement des salariés actionnaires (sans intéressement et sans plan d'épargne entreprise) est de 34 % supérieure à celle des établissements n'ayant ni salariés actionnaires, ni intéressement, ni plan d'épargne entreprise.

Résultat 13 : Cependant, au sein des entreprises ayant des salariés actionnaires, il y a une différence entre celles ayant un représentant des salariés au CA (ou CS) et celles qui n'en ont pas. On trouve même que la performance sociale des entreprises n'ayant pas de salariés actionnaires n'est statistiquement pas différente de celle des entreprises ayant des salariés actionnaires mais pas de représentants de ceux-ci au CA. Avoir un représentant des salariés au CA fait que la performance sociale est de 33 % supérieure lorsque ce représentant a des droits de vote pleins et l'augmente du même montant lorsque ce représentant n'en dispose pas. Avoir des représentants des salariés au CA a un effet positif sur la performance sociale lorsque le représentant des salariés représente tous les salariés (performance sociale de 30 % supérieure) et un effet positif sur la performance sociale lorsque le représentant des salariés ne représente que les salariés (performance sociale de 34 % supérieure). Ainsi, les deux modes de représentation au CA ont des efficacités assez proches même si l'existence d'un représentant des actionnaires salariés au CA semble présenter un léger avantage par rapport à l'existence d'un représentant syndical au CA.

Résultat 14 : Il y a une complémentarité négative entre le fait d'avoir d'une part des salariés actionnaires et un plan d'épargne entreprise (la performance sociale est de 52 % supérieure) et, d'autre part, des salariés actionnaires et l'intéressement + plan d'épargne entreprise (la performance sociale est de 35 % supérieure). En revanche, il n'y en a pas entre le fait d'avoir des salariés actionnaires et l'intéressement.

Mode de gestion du capital détenu par les salariés actionnaires

Nous regardons ici spécifiquement le mode de gestion du capital détenu par les salariés (gestion individuelle *versus* gestion collective).

Résultat 15 : Avoir un représentant des salariés au CA augmente la performance sociale qui est de 27 % supérieure lorsque le mode de gestion est individuel contre 35 % lorsque le mode de gestion est collectif.

Résultat 16 : De plus, les entreprises ayant un représentant des salariés au CA, avec droits de vote pleins et mode de gestion individuelle du capital détenu, ont une performance sociale deux fois plus faible (16 % supérieure) que celle des entreprises ayant un représentant des salariés au CA, sans droits de vote pleins et avec mode de gestion collective du capital détenu (34 % supérieure).

Ainsi, si le fait d'avoir un représentant des salariés au CA ou CS est structurant, que ce représentant ait des droits de vote pleins semble moins efficace que la manière dont est géré le capital détenu par les salariés.

Participation des salariés basée sur l'information et la consultation

Nous regardons ici l'effet de dispositifs tels que les boîtes à idée, les journaux d'entreprise, les journées portes ouvertes, les actions qualité, les chartes d'entreprise, les séminaires d'entreprise et les enquêtes satisfaction des salariés (évaluation à 180 degrés).

Résultat 17 : L'utilisation conjointe de ces dispositifs a un effet positif mais modéré sur la performance sociale (performance sociale de 6 % supérieure).

Résultat 18 : Il y a complémentarité négative entre l'utilisation conjointe de plusieurs de ces dispositifs relatifs à la consultation et l'information, et des dispositifs d'épargne salariale (intéressement et plan d'épargne entreprise). Cependant, cette complémentarité est modérée puisque la performance sociale n'est que de 4 % supérieure.

Nous étudions spécifiquement les journaux d'entreprise, les chartes d'entreprise, les séminaires d'entreprise et les enquêtes satisfaction des salariés (évaluation à 180 degrés). Notre choix de ces quatre dispositifs n'est pas fortuit. En fait, le journal d'entreprise, malgré son caractère anecdotique, témoigne, comme la charte d'entreprise, de la volonté de l'entreprise de définir une *culture d'entreprise*, ses valeurs et de les promouvoir. Nous nous attendons à une forte identification des salariés de ces entreprises aux valeurs de celles-ci, à une grande confiance entre les salariés, et entre les salariés et les dirigeants (ce qui facilite à la fois la résolution des problèmes d'incitation et d'asymétrie d'information). De ce fait, nous anticipons une bonne complémentarité entre les journaux d'entreprise et les chartes d'entreprise d'une part, et les dispositifs d'épargne salariale d'autre part. Notons aussi que les journaux d'entreprise permettent de diffuser aux salariés des informations pratiques sur la vie de l'entreprise et dans l'entreprise (nouvelles règles, conventions, formations, etc.).

Le séminaire d'entreprise est un outil de communication en interne dont l'objet est de réunir les salariés généralement en dehors du site professionnel habituel. Parce qu'employés et managers sont réunis dans un lieu inhabituel et convivial, cela favorise les discussions informelles et, de ce fait, les liens tant entre salariés qu'entre salariés et dirigeants. Nous escomptons aussi une complémentarité avec les dispositifs d'épargne salariale.

Enfin, les enquêtes de satisfaction des salariés sont des dispositifs d'évaluation dans lesquels le salarié s'auto-évalue et est aussi évalué par son supérieur direct. Elles permettent de confronter l'idée que le salarié a de sa place et de son engagement dans l'entreprise, et celle qu'en a son supérieur direct. Si ces deux visions divergent, une discussion, même si elle reste formelle, s'instaure. Mais cette divergence révélée peut « amener » le salarié à partir de l'entreprise. Autrement dit, les séminaires d'entreprise risquent d'impliquer une sélection *ex post* des salariés, sélection susceptible aussi de s'opérer *ex ante*. En effet, les individus peuvent s'auto-sélectionner en entrant, ou en n'entrant pas, volontairement dans une entreprise qui pratique cette gestion des ressources humaines (GRH). Une conséquence sera une tendance à la « ressemblance » des salariés (en ce qui concerne leurs caractéristiques observables), ce qui, à court terme du moins, facilite la résolution des problèmes de coordination et, de manière générale, les problèmes d'asymétrie d'information. Nous nous attendons à une complémentarité avec les dispositifs d'épargne salariale.

Les journaux d'entreprise

Résultat 19 : Les journaux d'entreprise n'ont aucun effet sur la performance sociale dans les établissements dans lesquels ils sont seuls mis en place. Il y a par contre complémentarité entre journal d'entreprise et plan d'épargne entreprise (la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme est de 51 % inférieure), et entre journal d'entreprise et intéressement + plan d'épargne entreprise (la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme est de 38 % inférieure). Cependant, il n'y en a pas avec l'intéressement.

Les chartes d'entreprise

Résultat 20 : Les chartes d'entreprise n'ont aucun effet sur la performance sociale dans les établissements dans lesquels elles sont seules mises en place. Il y a par contre complémentarité entre chartes d'entreprise et plan d'épargne entreprise (la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme est de 39 % inférieure), et entre chartes d'entreprise et intéressement + plan d'épargne entreprise (la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme est de 31 % inférieure). Cependant, il n'y en a pas avec l'intéressement.

Les séminaires d'entreprise

Résultat 21 : Les séminaires d'entreprise jouent dans les établissements dans lesquels ils sont seuls mis en place (la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme est de 36 % inférieure). Il y a par ailleurs complémentarité entre séminaires d'entreprise et plan d'épargne entreprise (la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme est de 64 % inférieure), et entre séminaires d'entreprise et intéressement + plan d'épargne entreprise (la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme est de 46 % inférieure). Cependant, il n'y en a pas avec l'intéressement.

Enquête satisfaction (évaluation à 180 degrés)

Résultat 22 : Les enquêtes satisfaction des salariés à 180 degrés ne jouent pas dans les établissements dans lesquels elles sont seules mises en place. Il n'y a pas de complémentarité (négative) entre enquête satisfaction des salariés à 180 degrés et intéressement + plan d'épargne entreprise. Il n'y en a pas non plus avec l'intéressement. Par contre, il y a complémentarité entre enquête satisfaction des salariés à 180 degrés et plan d'épargne entreprise (la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme est de 43 % inférieure).

Autre participation directe des salariés par l'information et la consultation

Les dispositifs considérés se distinguent d'une part à travers une expression directe par les salariés (face à face) des solutions qu'ils proposent ou de leurs préoccupations et d'autre part, par un poids relativement important des salariés dans leur fonctionnement. Ils sont au nombre de trois : les groupes qualité ou de résolution de problèmes ; les réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service et les groupes d'expression directe.

Résultat 23 : Les groupes qualité ou de résolution de problèmes, les réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service et les groupes d'expression directe n'ont pas d'incidence sur la performance sociale ni en en termes d'effets purs ni en termes de complémentarité avec les dispositifs d'épargne salariale (intéressement et plan d'épargne entreprise).

Participation des salariés par la diffusion d'information des établissements aux salariés

Nous considérons ici sept variables de diffusion de l'information (prenant chacune les valeurs 0, 1 ou 2) de l'établissement vers les salariés. L'information sur les stratégies et orientations de l'entreprise ou du groupe, qui prend la valeur 0 si cette information n'est jamais diffusée aux salariés, prend la valeur 1 si elle est diffusée occasionnellement et la valeur 2 si elle est diffusée régulièrement. Les autres variables sont l'information sur la situation économique de l'entreprise, l'impact social et environnemental de l'activité, les perspectives d'évolution de l'emploi dans l'établissement/entreprise, l'évolution des salaires dans l'entreprise, les possibilités de formation et enfin les perspectives de changements technologiques ou organisationnels.

Résultat 24 : Il y a complémentarité négative entre l'utilisation conjointe de plusieurs de ces dispositifs de diffusion de l'information des établissements vers les salariés, et les dispositifs d'épargne salariale (intéressement et plan d'épargne entreprise). Cependant, cette complémentarité est modérée puisque la performance sociale n'est que de 2 % supérieure.

Introduction

De l'ordonnance du 7 janvier 1959 à la loi du 3 décembre 2008, les nombreuses initiatives visant à créer ou modifier des dispositifs « collectifs » de partage du profit et d'épargne salariale (intéressement, participation financière, PEE, PERCO, actionnariat salarié...), assortis d'avantages fiscaux et sociaux octroyés aux employeurs et aux salariés, témoignent de l'intérêt suscité par ces mécanismes. Si certains les conçoivent comme un des éléments du système de retraite, d'autres les envisagent comme un outil au service d'une gestion des ressources humaines visant à accroître l'implication des salariés et à attirer des profils à hauts potentiels. D'autres encore en font un élément moteur de la participation des salariés au capital de l'entreprise, permettant la stabilisation du capital. Enfin, certains les conçoivent comme un élément de la politique de compétitivité externe, notamment en permettant une modération salariale et un allègement du coût du travail (en assurant néanmoins aux salariés un salaire différé).

En flux comme en stock, ces dispositifs mettent en jeu des sommes considérables. Les entreprises ont distribué près de 16,2 milliards d'euros en 2008 à leurs salariés (contre 9,2 milliards en 2000)⁸. Les encours⁹ d'épargne salariale ne cessent de progresser et, malgré une année difficile sur le plan économique, ils se sont établis en 2009 à environ 85 milliards d'euros¹⁰ (contre environ 55 milliards en 2000).

Par ailleurs, pour l'année 2010, la perte de recettes liées aux exonérations de charges sociales et patronales est évaluée par la Cour des comptes à 6,4 milliards d'euros pour les mécanismes d'épargne salariale (intéressement, participation et PEE).

Les mécanismes de partage du profit sont aussi vus comme des dispositifs incitatifs. Dans cette perspective, on s'attend à un effet positif de ces mécanismes sur l'implication des salariés (en termes d'efforts productif et cognitif) et, *in fine*, sur la rentabilité des entreprises.

Cette intuition semble confirmée par les études empiriques¹¹ comme le montre le tableau 1 qui résume tous les travaux sur cette thématique. Les dispositifs de partage du profit présenteraient donc un avantage certain pour les entreprises et les salariés même s'ils semblent générer un coût pour la collectivité en termes d'exonérations fiscales et sociales.

Tableau 1 : Effet de la mise en place de l'intéressement

Sur la productivité mesurée par la valeur ajoutée par tête	+
Sur la performance financière	+
Sur la rémunération totale*	+

Il faut cependant noter que certaines études trouvent que l'intéressement n'a aucun effet sur la productivité.

Voir Blanchflower D.G., Oswald A.J. (1988), "Profit-related pay: Prose Discovered?", *The Economic Journal*, 98(392), p.720-730.

Un deuxième résultat qu'on peut tirer de la littérature économique est que les entreprises qui adoptent ces dispositifs sont celles qui ont des caractéristiques particulières¹². Par exemple, la vraisemblance de mise en place de l'épargne salariale croît avec la taille de l'entreprise, avec son intensité capitalistique, avec la part des exportations dans le chiffre d'affaires de l'entreprise, avec les investissements dans les technologies de l'information et de la communication, enfin avec la part du

⁸ Amar E. (2010), « Participation, intéressement et épargne salariale en 2008 », *Dares Analyses*, n°71, octobre.

⁹ Les encours constituent l'ensemble des actifs immobilisés qui n'ont pas encore été récupérés par les salariés.

¹⁰ Chiffres publiés par l'Association Française de la Gestion financière (AFG) : www.afg.asso.fr.

¹¹ Voir par exemple l'étude sur données de panel d'entreprises allemandes, de 1998 à 2002, de Kraft K., Ugarkovic M. (2006), « Profit sharing and the financial performance of firms: Evidence from Germany », *Economics Letters*, 92(3), p. 333-338.

¹² Voir par exemple Pendleton A., Poutsma E., van Ommeren J., Brewster C. (2003), « The incidence and determinants of employee share ownership and profit sharing in Europe », in: Kato T., Pliskin J. (Eds.), *The Determinants of the Incidence and Effects of Participatory Organizations, Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor Management*, vol.7, JAI Press, Greenwich.

travail qualifié dans l'effectif total de l'entreprise. Par ailleurs, le fait que l'entreprise utilise de manière généralisée le travail en équipe ou les groupes de travail autonome augmente la vraisemblance de l'utilisation de l'épargne salariale. Il semble aussi que la qualité des relations sociales joue un rôle non négligeable.

Autrement dit, s'opère une auto-sélection des entreprises qui adoptent les dispositifs de partage du profit. Ainsi, celles qui les mettent en place ont des caractéristiques (organisationnelles, tailles, relations sociales, ...) qui font qu'il leur est profitable de les introduire. Ces caractéristiques existent soit avant la mise en place des mécanismes de partage, soit de manière concomitante (par exemple l'introduction de dispositifs de partage du profit peut être envisagée parce que l'entreprise souhaite passer d'une technologie de type travail individuel à une technologie de type travail en équipe), soit elles découlent de transformations internes consécutives à la mise en place des dispositifs de partage du profit. L'idée essentielle est ici que l'appariement entre entreprises et mécanismes de partage du profit est tout sauf aléatoire.

Un troisième résultat que l'on peut tirer de la littérature existante est celui d'une complémentarité entre les dispositifs de partage du profit et ceux en lien avec la participation des salariés à la vie et au contrôle de l'entreprise. Ces derniers peuvent dépendre de l'organisation de l'entreprise (cercle de qualité, autonomie verticale, autonomie horizontale,...) ou de la qualité des relations sociales dans l'entreprise.

Cette thèse, qui trouve son origine dans la littérature spécialisée en gestion (voir Ben-Ner et Jones¹³), soutient que l'effet positif de la mise en place de l'intéressement sur la productivité ou le profit ne s'expliquerait peut-être pas que par l'intéressement proprement dit, mais proviendrait de son articulation avec d'autres dispositifs notamment participatifs. Une justification est que ces dispositifs renforceraient la motivation, la confiance et l'engagement des salariés et l'internalisation des objectifs de l'entreprise. Par exemple, dans l'étude de Robinson et Wilson¹⁴ sur données anglaises (1988-1991), l'intéressement n'a d'effet sur la productivité que si l'entreprise a mis en place un système de contrôle des salariés.

Un quatrième résultat publié dans la littérature (Chaput et al. 2008¹⁵) est que cette complémentarité entre dispositifs de partage du profit et mécanismes participatifs est aussi valable pour les dispositifs de partage du profit entre eux. Par exemple, au delà de l'obligation légale de la participation aux bénéfices, Chaput et al. (2008) notent que dès lors qu'elles décident de recourir à l'épargne salariale, les entreprises se tournent massivement vers une combinaison intéressement et plan d'épargne entreprise (63,72 % des entreprises¹⁶) tandis que les dispositifs intéressement seul et PEE seul sont développés respectivement par 19,97 % et 16,31 % des entreprises (tableau 2).

¹³ Ben-Ner A., Jones D.C. (1995), « Employee participation, ownership and productivity: A theoretical framework », *Industrial Relations*, 34(4), p. 532-554.

¹⁴ Voir par exemple, Robinson M., Wilson N. (2006), « Employee financial participation and productivity: An empirical reappraisal », *British Journal of Industrial Relations*, n°4, mars, p. 31-40 ou encore Addison J.T., Belfield C.R. (2000), « The impact of FP and employee involvement on financial performance: A reestimation using the 1998 WERS », *Scottish Journal of Political Economy*, 47(5), p. 571-590.

¹⁵ Chaput H., Delahaie N., Diaye M.-A. (2008), « L'épargne salariale en France : quels enjeux pour les politiques de rémunération et les performances des entreprises ? », mimeo, Centre d'études de l'emploi.

¹⁶ Calcul fait à partir des 1858 = 1184+303+371 entreprises ayant recouru à l'épargne salariale.

Tableau 2 : Structure de l'échantillon selon l'adoption ou non d'une politique de rémunération organisée autour d'au moins un mécanisme constitutif d'une épargne salariale

	Entreprises		Établissements		Salariés	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
INT-PEE	1184	37.97	3057	51.51	3541325	35.72
PEE	303	9.72	683	11.51	1172770	11.83
INT	371	11,9	497	8.37	892981	9.01
ABS	1260	40.41	1698	28.61	4306481	43.44
Total	3318	100	5935	100	9913557	100

Note 1 : Les statistiques relatives aux salariés sont pondérées par le poids final de chaque salarié (tenant compte du poids de l'établissement auquel il appartient).

Note 2 : INT-PEE¹⁷ = Intéressement + plan d'épargne entreprise ; INT= Intéressement seul, PEE = PEE seul, ABS = ni intéressement, ni PEE.

Source : Chaput, Delahaie et Diaye (2008)

Base de données obtenue par la fusion de l'enquête ESS 2002 (INSEE), du volet PIPA 2003 de l'enquête ACEMO, des fichiers FICUS 2002 et 2001 et des DADS 2002 (Insee).

Champ : Entreprises de 10 salariés et plus du secteur marchand, hors secteur agricole.

Utilisant un panel de 127 entreprises françaises entre 1981 et 1991, l'étude de Brown et al. (1999)¹⁸ établit une relation négative entre le nombre de jours d'absentéisme et l'existence d'un dispositif combinant intéressement et PEE. Plus précisément, la présence de l'épargne salariale provoque une réduction de l'absentéisme de 14 %. L'absentéisme pouvant s'interpréter comme une mesure de l'effort des salariés, le résultat suggère que l'épargne salariale a un effet positif sur le comportement des salariés en termes de productivité. Cependant, lorsque l'entreprise ne met en place que l'intéressement, la réduction de l'absentéisme est de 7 % et elle est de 11 % lorsque l'entreprise ne met en place que le plan d'épargne entreprise.

On tire de cette étude que d'une part, l'intéressement est plus efficace (en termes de productivité) lorsqu'il est associé au plan d'épargne entreprise ; et d'autre part, que le plan d'épargne entreprise a un effet plus fort sur la productivité que l'intéressement seul.

Une grille de lecture est que l'intéressement peut générer un problème d'asymétrie d'information entre les salariés et les entreprises, notamment lorsque le seuil de déclenchement des primes est basé sur des variables dont l'entreprise observe pleinement toutes les composantes et dont les salariés n'en observent que quelques-unes (par exemple le résultat). Cette asymétrie peut finalement aller à l'encontre de l'objectif d'incitation à l'effort des salariés et de hausse de la performance économique de l'entreprise. Or, le plan d'épargne entreprise a les caractéristiques des dispositifs participatifs dont nous avons parlé plus haut, notamment en ce qui concerne le renforcement de la confiance du salarié. Ainsi, la combinaison intéressement et PEE permet réduire le problème de l'asymétrie d'information entre l'entreprise et les salariés en facilitant le rapprochement de leurs intérêts, vers la maximisation de la valeur de l'entreprise, vers l'identification des salariés aux objectifs de l'entreprise.

L'objet de ce rapport est d'identifier les variables sur lesquelles agir pour améliorer l'efficacité des dispositifs de partage du profit. Cette question est large et pose en fait celle de la **cohérence interne des outils de management utilisés par les entreprises**. Autrement dit, la complémentarité va plus loin qu'une simple juxtaposition de dispositifs. Certaines combinaisons sont meilleures que d'autres et il faut alors les adopter non pas de manière incrémentale mais globale. Ce point est souligné par Roberts¹⁹ (2004) : "These moves are linked by a rich web of complementary relationships, so the

¹⁷ Comme la participation aux résultats n'est pas obligatoire dans les entreprises de moins de 50 salariés, Chaput et al. (2008) considèrent pour ces dernières que ce dispositif relève de la même logique que l'intéressement. Par conséquent la définition retenue des dispositifs INT-PEE et INT intègre l'existence de la participation dans les petites entreprises (lorsqu'un accord d'intéressement est inexistant).

¹⁸ Brown S., Fakhfakh F., Sessions J.G. (1999), *op. cit.*

¹⁹ Roberts D.J. (2004), *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford University Press.

*impact of adopting any one is increased by doing the others as well. Thus, we tend to see all being done together. Indeed, firms that adopt only some of them not only fail to achieve the substantial performance improvements experienced by those adopting all; they may even suffer performance degradations.*²⁰

Cette réflexion est aujourd'hui particulièrement utile. En effet, ces vingt dernières années ont été marquées par l'optimisation financière, l'individualisation des modes de gestion de la main-d'œuvre (notamment des systèmes de rémunération) et par des méthodes d'organisation du travail centralisée laissant peu d'initiative aux salariés. Ces facteurs auraient ainsi contribué à une crise de management qui, amplifiée par la crise économique, se serait traduite chez les salariés par un sentiment de méfiance, tout particulièrement envers l'équipe dirigeante et par un éloignement grandissant à l'égard de la vie de l'entreprise, voire de perte de sens au travail²¹. Cette crise de confiance (cadres et non cadres) serait, selon les salariés, liée notamment au partage perçu comme inéquitable des profits entre actionnaires, employeurs et salariés et à une vision court-termiste de la performance de l'entreprise. Mais elle s'expliquerait aussi par l'impression des salariés de ne pouvoir influencer sur la conduite de l'entreprise alors même que ceux-ci contribuent à ses succès. Pourtant, il semblerait que la participation des salariés à un projet collectif figure toujours parmi les attentes les plus importantes chez les salariés, et ce malgré une confiance en très forte baisse²².

Face à cette crise de légitimité du modèle de performance court-termiste et de ses modes de management, se pose la question du renouvellement du management et de la GRH permettant de réconcilier les attentes entre les salariés et la direction. Elle se pose avec d'autant plus d'acuité que, dans un contexte de sortie de crise, les entreprises devront à la fois faire face à des contraintes de plus en plus fortes liées à l'instabilité des marchés et à l'intensification de la concurrence, et s'assurer d'un système de management et de GRH favorisant l'association des salariés à un objectif commun : le succès et le développement de l'entreprise.

La base de données que nous utilisons est le volet entreprise de l'enquête REPONSE 2004-2005 et la variable dépendante que nous choisissons est liée à l'absentéisme. En effet, l'absentéisme est largement utilisée dans la littérature économique et considérée comme une proxy de l'effort des salariés (voir par exemple Allen²³ 1981 ; Barmby²⁴ 2002, Dionne et Dostie²⁵ 2007). Or, ce dernier est corrélé avec la performance économique des entreprises.

La première partie de ce document de travail présente la base de données et donne des statistiques descriptives sur quelques variables. La deuxième est consacrée à l'estimation des effets sur la performance sociale de l'utilisation de l'intéressement, du PEE, de variables relatives à la participation à la vie et au contrôle de l'entreprise, ainsi qu'à leur utilisation conjointe. Nous y testons en particulier l'hypothèse de complémentarité. Nous concluons par plusieurs recommandations.

Nous avons par ailleurs fourni en annexe des tests de complémentarité (entre l'autonomie des salariés et les dispositifs d'épargne salariale) avec pour variable dépendante le niveau de rentabilité de l'entreprise par rapport à ses principaux concurrents. Les conclusions de ces estimations concordent avec celles trouvées avec la variable d'absentéisme.

²⁰ « Ces dispositifs sont liés par un réseau extrêmement dense de relations. En conséquence, l'impact de l'adoption de n'importe lequel de ces dispositifs sera amplifié en adoptant d'autres. De fait, nous avons tendance à constater une adoption simultanée de nombreux dispositifs. En conséquence, les entreprises qui n'adoptent qu'un ou certains dispositifs risquent non seulement de ne pas voir se réaliser de gains de performance substantiels, ils peuvent même voir leur performance se dégrader » (traduction des auteurs, Benhamou S. et Diaye M-A.)

²¹ Voir le sondage (sur un échantillon de 1000 personnes) TNS Sofres pour Altedia, publié en Novembre 2009.

²² Voir l'étude de l'APEC intitulée « 1990-2010 : Les cadres vingt ans après », novembre 2010.

²³ Allen S.G. (1981), « An empirical model of work attendance », *Review of Economics and Statistics*, 63(1), p. 77-87.

²⁴ Barmby T. (2002), « Worker absenteeism: A discrete hazard model with bivariate heterogeneity », *Labour Economics*, 9(4), p. 469-476.

²⁵ Dionne G., Dostie B. (2007), « New evidence of the determinants of absenteeism using linked employer-employee data », *Industrial and Labor Relations Review*, 61(1), p. 111-120.

1. Les données et les variables

1.1. La base de données

Nous utilisons dans cette étude, l'enquête REPONSE 2004-2005 (RElations PrOfessionnelles et NégociationS d'Entreprises). Enquête du système de statistique publique, elle a été réalisée auprès de 2 930 établissements d'au moins 20 salariés du secteur marchand non agricoles domiciliés en France (hors Corse et Dom-Tom). Ces établissements à enquêter ont été désignés par un tirage aléatoire dans le répertoire SIRENE (Système Informatique pour le Répertoire des Entreprises et leurs Etablissements).

L'enquête REPONSE 2004-2005 est une enquête couplée dans le sens où elle comporte trois volets : un volet établissement dans lequel un représentant de la direction répond à des questions (*via* un entretien en face en face), un volet représentant du personnel dans lequel un représentant du personnel répond à des questions (*via* un entretien en face à face) et, enfin, un volet salarié dans lequel quelques salariés de chaque établissement sont tirés au sort puis interrogés (*via* une enquête postale).

Nous utilisons ici le volet établissement de l'enquête REPONSE 2004-2005, soit un échantillon de 2930 établissements. Un avantage de cette enquête (à l'instar de toute base de données en coupe) est que l'analyse se fait par rapport à un « individu » réel et non pas à un « individu » agrégé. Mais c'est au prix d'une hétérogénéité dans les données (les établissements étant deux à deux différents). Par ailleurs, comme toute base de données en coupe, le volet établissement de l'enquête REPONSE 2004-2005 est statique et ne saisit que partiellement les évolutions dynamiques. **Notons que les résultats des estimations doivent ici s'analyser en termes de corrélation, même si par abus de langage nous le faisons quelques fois en termes de causalité.** Enfin, remarquons que les variables ont fait l'objet d'un retraitement lorsqu'elles comportent des observations avec la réponse « NSP » (Ne Sait Pas) ou « à valeur manquante ». Mais ce retraitement a lui-même fait l'objet d'analyses complémentaires qui montrent qu'il n'a pas d'incidence sur les conclusions qualitatives issues des estimations²⁶.

²⁶ Les programmes sont disponibles, sur demande, auprès des auteurs.

Encadré 1

Le dispositif d'enquête REPONSE

Le dispositif des enquêtes REPONSE (Relations PrOfessionnelles et NégociationS d'Entreprises) permet une analyse approfondie des relations sociales entre employeurs-salariés et **institutions représentatives du personnel (IRP)** dans l'entreprise²⁷. Il existe plusieurs éditions de l'enquête, ce qui permet d'avoir une description de l'évolution des relations sociales. La première enquête date de 1992-1993 et a été suivie de deux autres éditions en 1998-1999 et 2004-2005.

L'originalité de ce dispositif tient non seulement à la richesse de ses données mais aussi aux nombreuses problématiques abordées. En effet, grâce aux enquêtes REPONSE on peut à la fois analyser des thèmes classiques relevant des relations sociales (présence et activités des instances représentatives du personnel, les thèmes ou discussion des négociations collectives, conflits et climats au travail...) mais aussi les mettre en lien avec les politiques de gestion des ressources humaines, l'organisation du travail et les conditions de travail, la performance des entreprises, leurs stratégies de marché... En outre, la richesse des données mobilisées sur les différents thèmes offre une description très fouillée, par exemple, de la gestion des ressources humaines que ce soit en matière de recrutement, de formation, comme en matière de pratiques salariales. Le dispositif permet aussi de se renseigner sur de nombreux aspects de l'organisation du travail et de leurs évolutions. Il procure ainsi un angle de vue élargi du fonctionnement des entreprises en prenant en compte à la fois leur contexte interne mais aussi externe.

Les différents sujets abordés dans REPONSE 2004-2005 sont :

- les caractéristiques de l'établissement et de l'entreprise ;
- celles de la personne enquêtée, fonctions exercées dans l'établissement et l'entreprise ;
- les institutions représentatives du personnel ;
- l'information, consultation et participation des salariés à la vie de l'établissement ;
- l'environnement et les stratégies économiques de l'établissement et de l'entreprise ;
- la gestion de la main-d'œuvre, l'organisation et les conditions de travail ;
- l'implication des salariés et les politiques salariales ;
- les discussions et les négociations collectives (salariales, non salariales), réduction du temps de travail ;
- le climat social dans l'établissement : problèmes individuels et conflits collectifs.

1.2. La variable de performance sociale

1.2.1 Construction

Il y a dans l'enquête REPONSE une question (la question 6.3) posée aux représentants de la direction sur l'existence de problèmes d'absentéisme.

Question 6.3 : En 2004, dans votre établissement, l'absentéisme a-t-il représenté pour vous un problème chez :

- les cadres
- les commerciaux
- les techniciens et agents de maîtrise
- les employés
- les ouvriers

²⁷ On peut trouver une présentation détaillée de l'enquête dans Amossé T., Bloch-London C. et Wolff L. (Eds.) 2008, *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise », [REPONSE 1992-1993, 1998-1999 et 2004-2005]*, Collection RECHERCHES, Paris, La Découverte. Voir en particulier la partie I intitulée « Le dispositif des enquêtes REPONSE : un outil de connaissance original dans un champ en construction ».

La variable Absent (tableau 3) vaut 1 si l'établissement a déclaré que l'une des CSP suivantes (cadres, commerciaux, techniciens et agents de surface, employés, ouvriers) a connu un problème d'absentéisme.

Tableau 3 : Problème d'absentéisme perçu*

Absent	Fréquence	%
0	1351	46.11
1	1579	53.89
Total	2930	100.00

* Effectifs non pondérés.

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Nous utilisons une deuxième variable d'absentéisme qui est la même que précédemment mais restreinte aux CSP « employés » et « ouvriers ». La raison est que dans la distribution originale des réponses des établissements, seuls 68 établissements (sur 2 930) déclarent avoir un problème d'absentéisme des cadres. On a respectivement 82 et 243 en ce qui concerne les commerciaux et les techniciens et agents de surface. Ainsi, cette deuxième variable d'absentéisme nous semble, du point de vue statistique, plus fiable.

Tableau 4 : Problème d'absentéisme perçu chez les ouvriers et employés*

Absent_2	Fréquence	%
0	1485	50.68
1	1445	49.32
Total	2930	100.00

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

1.2.2 Des variables subjectives

Les variables Absent et Absent_2 sont des variables subjectives liées à la perception, par la direction de l'entreprise, de problème d'absentéisme. Nous faisons l'hypothèse que la variable Absent (respectivement Absent_2) est l'expression d'une variable latente objective d'absentéisme qu'on notera Absent* (respectivement Absent_2*) telle que si Absent* est strictement plus élevé qu'un seuil c (respectivement Absent_2* est strictement plus élevé qu'un seuil c2) alors on (la direction de l'entreprise et le statisticien) observe Absent=1 (respectivement Absent_2=1).

Les seuils c et c2 peuvent être interprétés comme des seuils de perception ou de tolérance. Dans cette interprétation, observer Absent=0 ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'absentéisme dans l'entreprise. Cela peut signifier que cet absentéisme ne dépasse pas le seuil c. De même qu'observer, pour une entreprise, Absent=1 n'équivaut pas à dire que l'absentéisme est très élevé dans l'entreprise. Cela peut en effet indiquer que cette entreprise, parce qu'elle est exigeante en termes d'absentéisme, a un seuil c bas. L'interprétation des résultats doit donc se faire avec précaution, non pas en termes de réduction ou de hausse du *taux* d'absentéisme mais en termes de problèmes d'absentéisme perçus par les représentants de la direction.

Les variables Absent et Absent_2 que nous utilisons sont bien entendu imparfaites mais beaucoup de ces imperfections sont partagées par toutes les variables subjectives. Or, celles-ci sont utilisées dans la littérature économique (on peut citer l'abondante littérature sur l'économie du bonheur²⁸ et la satisfaction au travail en particulier).

²⁸ Frey B.S., Stutzer A. (2002), *Happiness and Economics*. Princeton: Princeton University Press. Voir aussi Frey B.S., Stutzer A. (2002), « What can economists learn from happiness research? », *Journal of Economic Literature*, 40(2), p. 402-435.

1.2.3 Tester la complémentarité

Nous disons qu'il y a **complémentarité** si l'effet de l'utilisation conjointe des dispositifs sur la performance sociale des établissements est statistiquement significatif. La **complémentarité est dite négative** si, de plus, le coefficient associé à l'utilisation conjointe des dispositifs est négatif. Ici, le sens attribué à la notion de complémentarité négative est positif car nous raisonnons en termes de probabilité de problèmes d'absentéisme. Ainsi, une complémentarité négative signifie que l'utilisation conjointe des dispositifs réduit la probabilité de problèmes d'absentéisme. Cependant, si l'on raisonne en termes de performance sociale, on parle alors de complémentarité positive.

Il nous reste à préciser ce qu'on entend par utilisation conjointe de dispositifs. Soit la variable X1 prenant la valeur 1 si le dispositif « xx » est utilisé par l'établissement et 0 sinon ; soit aussi la variable X2 prenant la valeur 1 si le dispositif « yy » est utilisé par l'établissement et 0 sinon. En croisant ces deux variables, nous obtenons une variable à quatre modalités :

- . l'une (modalité 1_0) regroupant les établissements qui utilisent le dispositif « xx » mais pas le dispositif « yy » ;
- . une autre (modalité 0_1) regroupant les établissements qui utilisent le dispositif « yy » mais pas le dispositif « xx » ;
- . une troisième (modalité 0_0 regroupant les établissements qui n'utilisent aucun des deux dispositifs ;
- . et enfin une quatrième (modalité 1_1) regroupant les établissements qui utilisent les deux dispositifs.

La modalité 0_0 sera mise en référence et les modalités 0_1, 1_0 et 1_1 seront mises dans la régression. Le test de la complémentarité portera sur le signe du coefficient associé à la modalité 1_1 (par rapport à la référence 0_0). L'idée étant que si les modalités 0_1 et 1_0 sont dans la régression, alors le coefficient associé à la modalité 1_1 représente l'effet propre de l'utilisation conjointe.

1.3. Les variables de contrôle

Les variables de contrôle sont celles que nous retrouvons dans toutes les estimations. Elles concernent respectivement le fait que l'entreprise (ou le groupe) est ou non coté en bourse (1/0) ; le fait que le marché principal de l'entreprise est Européen-Mondial ou non (1/0) ; le secteur d'activité de l'établissement et sa taille.

Tableau 5 : L'entreprise est cotée en bourse*

Bourse_1	Fréquence	%
0	1811	61.81
1	1119	38.19
Total	2930	100.00

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Tableau 6 : Le marché de l'entreprise est Européen-Mondial*

Marche_1	Fréquence	%
0	1103	37.65
1	1827	62.35
Total	2930	100.00

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Tableau 7 : Le secteur d'activité*

Secteur	Fréquence	%
Biens de consommation	210	7.17
Biens intermédiaires & Energie	473	16.14
Biens d'équipement	219	7.47
Commerce	506	17.27
Construction	190	6.48
Finance et Immobilier	171	5.48
IAA**	119	4.06
Services aux entreprises	874	29.83
Transport	168	5.73
Services aux particuliers	122	4.16
Autre	239	8.16
Total	2930	100

*Effectifs non pondérés

** Industrie agro-alimentaire

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Tableau 8 : La taille de l'établissement*

Taille	Fréquence	%
20-49	661	22.56
50-249	1154	39.39
250-499	364	12.42
500 et plus	711	25.63
Total	2930	100.00

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

1.4. Les variables de participation des salariés basées sur l'information et la consultation des salariés

Cette partie porte sur des variables liés aux dispositifs d'information et de consultation directe entre employeurs et employés.

1.4.1. Variables relatives à l'information et à la consultation

1.4.1.a. Statistiques descriptives

Dans le tableau 9a, les questions commencent de la manière suivante :

« La direction de l'établissement cherche-t-elle à stimuler la participation des salariés par l'un des dispositifs suivants (1=Oui/0=Non) ? ».

Les différents dispositifs cités sont au nombre de sept. (1) Tout d'abord le dispositif de boîte à idée qui donne la possibilité aux salariés d'exposer par écrit à tout moment une idée susceptible d'intéresser l'entreprise. Les salariés peuvent selon les cas avoir droit à une contrepartie si leurs idées apportent des améliorations substantielles pour l'entreprise. (2) Ensuite, le journal d'entreprise, qui, comme son nom l'indique, est tourné vers la communication en interne. Les salariés peuvent

participer à certaines rubriques de ce journal. (3) Les journées portes ouvertes qui sont un outil de communication tourné vers l'extérieur. Cependant, les salariés ont la possibilité de participer à ces journées, par exemple, en tenant un stand. (4) Le projet ou charte d'entreprise : il s'agit d'un outil de communication en interne dont l'objet est de préciser les objectifs généraux, les valeurs, la philosophie de l'entreprise. (5) Le séminaire d'entreprise : il s'agit là encore d'un moyen de communication interne dont l'objet est de réunir les salariés généralement en dehors du site professionnel habituel. (6) L'enquête de satisfaction des salariés (évaluation à 180 degrés) : il s'agit d'une méthode consistant à faire évaluer un salarié par lui-même et par son supérieur direct. (7) L'action qualité : l'entreprise définit un plan d'action qualité dans le but de situer son profil vis-à-vis des exigences en termes de qualité à l'égard des clients.

Tableau 9a : Variables relatives à l'information et à la consultation*

Information-Consultation	Fréquence	%
Boîte à idée		
0	2124	72.49
1	806	27.51
Journal d'entreprise		
0	1635	55.8
1	1295	44.2
Journée portes ouvertes		
0	2493	85.09
1	437	14.91
Action qualité		
0	1214	41.43
1	1716	58.47
Un projet ou charte d'entreprise		
0	1702	58.09
1	1228	41.91
Un ou des séminaire(s) d'entreprise		
0	1712	58.43
1	1218	41.47
Une enquête de satisfaction des salariés : évaluation à 180 degrés		
0	2158	73.65
1	772	26.35
Total	2930	100.00

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Afin de rendre compte du niveau de l'intensité participative au sein des entreprises, nous construisons une variable appelée **P_INFO_1** à partir des sept variables précédentes²⁹. Cette variable prend ses valeurs sur l'ensemble {0,1,2,3,4,5,6,7}. Plus la variable **P_INFO_1** est grande, plus l'établissement stimule la participation des salariés. Le mode de cette variable s'établit à 2 (21.23 % des établissements utilisent deux dispositifs de participation des salariés basés sur l'information et la

²⁹ P_INFO_1 compte simplement (avec le même poids) le nombre de dispositifs utilisés par l'établissement, parmi les 7 cités.

consultation des salariés à l'organisation), suivi de la valeur 3. Aux extrêmes, on trouve une proportion non négligeable (14.91 %) d'établissements qui n'utilisent aucun de ces dispositifs et une proportion très faible d'établissements qui utilisent les sept dispositifs (0.96 %). Par ailleurs, on remarque que la proportion des établissements décroît à partir du mode 2, en fonction de la valeur prise par la variable **P_INFO_1**. Autrement dit, la mise en place des dispositifs cités plus haut n'est pas triviale (du point de vue des entreprises) et représente une décision stratégique.

Tableau 9b : Variable agrégée relative à l'information et à la consultation*

P_info_1	Fréquence	%
0	437	14.91
1	439	14.98
2	622	21.23
3	564	19.25
4	423	14.44
5	293	10.00
6	124	4.23
7	28	0.96
Total	2930	100.00

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

1.4.1.b. Lien entre performance sociale et mise en place de dispositifs d'information et de consultation

En utilisant un modèle de régression logistique (encadré 2), on note (tableaux 9c et 9d) tout d'abord que les établissements ayant mis en place une « Boîte à idée » ou une « Action qualité » ont une probabilité plus forte de signaler des problèmes d'absentéisme que celles qui ne l'ont pas fait. Par contre, les établissements ayant mis en place le « Journal d'entreprise » ou le « Séminaire d'entreprise » ont une probabilité plus faible de signaler des problèmes d'absentéisme que celles qui ne l'ont pas fait. Les variables « Porte ouverte », « Charte d'entreprise » et « Enquête satisfaction » ne sont pas significatives. Bien entendu, ces résultats renseignent finalement peu puisque nous avons vu dans le tableau 9b que les établissements dans leur très grande majorité (près de 70 %) utilisent de manière conjointe les dispositifs d'information et de consultation.

Regardons maintenant spécifiquement la variable **P_INFO_1**. On trouve que le coefficient associé à la variable **P_INFO_1** est négatif et significatif à 5 % (tableaux 7e et 7f). Ainsi plus l'entreprise est intensive dans l'utilisation des dispositifs d'information et de consultation, moins elle fait face à des problèmes d'absentéisme. Comme ces dispositifs, pris un par un, n'influencent pas tous négativement et significativement (au sens statistique du terme) les problèmes d'absentéisme, alors ce résultat signifie qu'une interaction bénéfique s'opère entre les dispositifs. Il faut cependant noter que le coefficient associé à la variable **P_INFO_1** est faible (tableau 9e), de l'ordre de -0.054. Ce faible coefficient peut être dû à la manière dont la variable **P_INFO_1** a été construite (elle n'est qu'une simple somme de variables binaires) mais il peut aussi signifier que même si l'interaction bénéfique entre les dispositifs est réelle, celle-ci est modérée.

Encadré 2

Régression logistique

Afin d'analyser le lien entre la performance sociale (saisie par les variables Absent_2 et Absent) et les dispositifs d'information et de consultation, nous utilisons un modèle de **régression logistique**³⁰. Le choix de ce modèle se justifie par le fait que nous avons supposé que les variables Absent_2 et Absent étaient l'expression de variables continues latentes inobservables que nous noterons par Absent_2* et Absent*.

Soit $\Pr(\text{Absent}_2 = 1)$, la probabilité que Absent_2 est égal à 1.

$\Pr(\text{Absent}_2 = 1) = \Pr(\text{Absent}_2^* > c_2)$ où c_2 est un seuil.

Or $\text{Absent}_2^* = \beta X + \epsilon$ où β est le vecteur des paramètres, X la matrice des valeurs prises par les variables expliquant Absent_2* et ϵ est un résidu.

$\Pr(\text{Absent}_2 = 1) = \Pr(\beta X + \epsilon > c_2) = \Pr(\epsilon > c_2 - \beta X) = F(\beta X - c_2)$ où F est la fonction de répartition de $-\epsilon$.

On obtient une **régression logistique** si on prend une fonction de répartition de loi logistique :

$F(z) = 1/(1 + \exp(-z))$.

Nous utiliserons tout au long de ce document cette méthode d'analyse statistique.

³⁰ Le lecteur pourra se référer à Le Blanc et al. (2000) pour une présentation plus détaillée de la méthode : Le Blanc D., Lollivier S., Marpsat M., Verger D. (2000), « L'économétrie et l'étude des comportements. Présentation et mise en oeuvre de modèles de régression qualitatifs », Document de Travail 0001, Paris, INSEE, Collection Méthodologie statistique.

Tableau 9c : Estimation Information-Consultation (régression logistique)

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Information Consultation</i>			
Boîte à idée	.1813303 (a)	.0896286	0.043
Journal d'entreprise	-.190738	.0888529	0.032
Journées portes ouvertes	-.0458918	.1100248	0.677
Action qualité	.2689996	.0837764	0.001
Projet ou charte d'entreprise	-.100241	.0832636	0.229
Séminaire d'entreprise	-.4187328	.0857777	0.000
Enquête de satisfaction des salariés	-.0737882	.0917899	0.421
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	-.1139616	.0862719	0.187
Marché Européen-Mondial	.0704298	.0932849	0.450
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	.2675655	.1239154	0.031
Biens d'équipement	-.1185197	.1615309	0.463
Commerce	.3928687	.1209531	0.001
Construction	.0033642	.1716768	0.984
Finance & Immobilier	-.3113262	.1814958	0.086
IAA	.4237861	.2042552	0.038
Transport	.7645521	.1809718	0.000
Services aux particuliers	.2588916	.2012278	0.198
Autre	.1844125	.1618284	0.254
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	-.5232172	.1037338	0.000
250-499	.4588874	.1275005	0.000
500 et plus	.2963345	.1070488	0.006
Constante	-.0955097	.1281113	0.456

Nombre d'observations = 2930

LR (chi2) = 142.62

Pr > Chi2 < 0.0000

(a) : Il faut lire « 0.1813303 »

Tableau 9d : Estimation Information-Consultation (régression logistique)

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Information Consultation</i>			
Boîte à idée	.1752893	.0899805	0.051
Journal d'entreprise	-.1528591	.0888146	0.085
Journée portes ouvertes	-.0646556	.1100544	0.557
Action qualité	.2724388	.0836953	0.001
Projet ou charte d'entreprise	-.0960913	.0833061	0.249
Séminaire d'entreprise	-.3944454	.0855905	0.000
Enquête de satisfaction des salariés	-.0121925	.0918105	0.894
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	-.1410842	.0862559	0.102
Marché Européen-Mondial	.0476771	.0932331	0.609
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	.2240478	.1237524	0.070
Biens d'équipement	-.165495	.1604288	0.302
Commerce	.4287856	.1209323	0.000
Construction	.1514012	.1697417	0.372
Finance & Immobilier	-.2170769	.1776088	0.222
IAA	.3602711	.2046196	0.078
Transport	.9483419	.1889795	0.000
Services aux particuliers	.2726763	.2002458	0.173
Autre	.4012597	.162896	0.014
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	-.4014462	.1028968	0.000
250-499	.4122819	.1287327	0.001
500 et plus	.2295216	.1071516	0.032
Constante	.0378197	.1278357	0.767
Nombre d'observations = 2930			
LR (chi2) = 128.3			
Pr > Chi2 <0.0000			

Tableau 9e : Estimation Information-Consultation (régression logistique)

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Information Consultation Agrégée</i>			
P_info_1	-.0541308	.0238225	0.023
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	-.1448142	.0851216	0.089
Marché Européen-Mondial	.0662601	.092422	0.473
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	.3740489	.1218286	0.002
Biens d'équipement	-.0305836	.1596617	0.848
Commerce	.3733575	.1194049	0.002
Construction	.035222	.1700067	0.836
Finance & Immobilier	-.4429417	.1793331	0.014
IAA	.4655672	.2020515	0.021
Transport	.79876	.1793887	0.000
Services aux particuliers	.2339781	.1997925	0.242
Autre	.2542012	.1577309	0.107
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	-.4961132	.1025414	0.000
250-499	.4051954	.1255339	0.001
500 et plus	.1957944	.1039616	0.060
Constante	-.0587883	.1257124	0.640
Nombre d'observations = 2930			
LR (chi2) = 97.98			
Pr > Chi2 < 0.0000			

Tableau 9f : Estimation Information-Consultation (régression logistique)

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Information Consultation Agrégée</i>			
P_info_1	-.0382872	.023806	0.108
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	-.1667804	.0851934	0.050
Marché Européen-Mondial	.043132	.0925125	0.641
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	.3274863	.1217087	0.007
Biens d'équipement	-.0817703	.1586255	0.606
Commerce	.4120179	.1195103	0.001
Construction	.1818567	.1682306	0.280
Finance & Immobilier	-.343232	.1754343	0.050
IAA	.3974371	.2025676	0.050
Transport	.9776508	.1875981	0.000
Services aux particuliers	.2529259	.1988787	0.203
Autre	.4563775	.1589923	0.004
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	-.3782052	.1017551	0.000
250-499	.3663454	.1269193	0.004
500 et plus	.1406318	.1043296	0.178
Constante	.0706095	.1255783	0.574
Nombre d'observations = 2930			
LR (chi2) = 87.7			
Pr > Chi2 < 0.0000			

1.4.2. Autres variables participatives relatives à l'information et à la consultation

Ces dispositifs se distinguent des précédents par l'expression directe par les salariés (face à face) des solutions qu'ils proposent ou de leurs préoccupations et par un poids relativement important des salariés dans leur fonctionnement. Ils sont au nombre de trois : (1) les groupes qualité ou de résolution de problèmes, (2) les réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service, (3) les groupes d'expression directe (dispositif issu des lois Auroux, 1982).

Dans le tableau 10a, les questions commencent ainsi :

« Dans votre entreprise, les dispositifs suivants ont-ils existé en 2004 (1=Oui/0=Non)? ».

1.4.2.a. Statistiques descriptives

On remarque (tableau 10a) que parmi ces trois dispositifs, le plus utilisé (dans l'échantillon) est celui des réunions régulières (85.83 %), suivi des groupes qualité ou de résolution de problèmes (57.17 %). À l'inverse, on note qu'un peu plus d'un quart des établissements utilise les groupes d'expression directe.

À partir des trois variables ci-dessus, nous avons construit la variable **GROUPE_1** qui les somme. Ainsi, plus cette variable est grande, plus l'établissement utilise un ou plusieurs des dispositifs participatifs suivants : les groupes qualité ou de résolution de problèmes, les réunions régulières

d'atelier, de bureau ou de service, les groupes d'expression directe. On remarque (tableau 10b) que seulement 10.24 % des établissements ne recourent à aucun de ces trois dispositifs (groupes qualité ou de résolution de problèmes, réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service, groupes d'expression directe). Près de 30 % font au moins appel à un des dispositifs et un peu plus de 20 % utilisent les trois.

Tableau 10a : Dispositif participatif*

Participation	Fréquence	%
Groupes qualité, groupes de résolution de problèmes		
0	1255	42.83
1	1675	57.17
Réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service		
0	424	14.47
1	2506	85.53
Groupes d'expression directe		
0	2150	73.38
1	780	26.62
Total	2930	100.00

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Tableau 10b : Variable agrégée participative*

Groupe_1	Fréquence	%
0	300	10.24
1	863	29.45
2	1203	41.06
3	564	19.25
Total	2930	100.00

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

1.4.2.b. Lien entre performance sociale et mise en place des autres dispositifs participatifs relatifs à l'information et à la consultation

On remarque (tableaux 10c et 10d) que seule la variable « groupes qualité, groupes de résolution de problèmes » joue. Elle est cependant corrélée positivement à plus de problèmes d'absentéisme dans les établissements. Nous y reviendrons car cette variable est la seule qui ait résisté aux tests de robustesse effectués (régression avec uniquement la variable « groupes qualité, groupes de résolution de problème » ; régression binomiale négative ; probit bivarié).

Si l'on prend maintenant la variable agrégée Groupe_1, on trouve (tableaux 10e et 10f) que par rapport aux établissements qui n'ont mis en place aucun des trois dispositifs cités plus haut, les coefficients associés aux modalités Groupe_1 = 1 (au moins un des trois dispositifs est utilisé), Groupe_1 = 2 et Groupe_1 = 3 ne sont pas significatifs. Ce qui signifie ici que l'utilisation conjointe des trois dispositifs ne provoque pas d'interaction bénéfique. On peut tout de même noter que l'interaction des trois dispositifs neutralise, dans l'estimation avec Absent_2 comme variable dépendante, l'effet initial de la variable « groupes qualité, groupes de résolution de problèmes ».

Tableau 10C : Estimation Dispositif participatif (régression logistique)

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Information Consultation</i>			
Groupes qualité, groupes de résolution de problèmes	.189105	.0828552	0.022
Réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service	-.0182346	.1143964	0.873
Groupes d'expression directe	.053607	.0883114	0.544
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	-.184676	.0845037	0.029
Marché Européen-Mondial	.0857632	.0926609	0.355
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	.3376463	.1221473	0.006
Biens d'équipement	-.0563584	.1599203	0.725
Commerce	.3877748	.1199046	0.001
Construction	.0361684	.170646	0.832
Finance & Immobilier	-.4189436	.1799202	0.020
IAA	.4468021	.2025002	0.027
Transport	.8096991	.179717	0.000
Services aux particuliers	.2466068	.1999186	0.217
Autre	.1768023	.1592287	0.267
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	-.4582689	.102179	0.000
250-499	.3812738	.1252037	0.002
500 et plus	.1185102	.100803	0.240
Constante	-.2765385	.1519761	0.069

Nombre d'observations = 2930
LR (chi2) = 99.26
Pr > Chi2 < 0.0000

Tableau 10d : Estimation Dispositif participatif (régression logistique)

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Information Consultation</i>			
Groupes qualité, groupes de résolution de problèmes	.2363064	.0829753	0.004
Réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service	.0568995	.1141799	0.618
Groupes d'expression directe	.0230547	.0887203	0.795
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	-.2046005	.0846687	0.016
Marché Européen-Mondial	.0668215	.0928393	0.472
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	.2904335	.1221676	0.017
Biens d'équipement	-.1100983	.1590748	0.489
Commerce	.4340707	.120163	0.000
Construction	.1938625	.1690894	0.252
Finance & Immobilier	-.3165286	.1762455	0.073
IAA	.3742908	.2032427	0.066
Transport	.9951703	.1880767	0.000
Services aux particuliers	.2798929	.1993974	0.160
Autre	.377948	.1606182	0.019
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	-.3396298	.1015505	0.001
250-499	.3478803	.1267476	0.006
500 et plus	.0768194	.1013246	0.448
Constante	-.1997591	.1518061	0.188
Nombre d'observations = 2930			
LR (chi2) = 95.51			
Pr > Chi2 < 0.0000			

Tableau 10e : Estimation Dispositif participatif (régression logistique)

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Variable agrégée (ref=0)</i>			
Groupe_1 = 1	-.0471017	.1383542	0.734
Groupe_1 = 2	.115099	.1353169	0.395
Groupe_1 = 3	.1980066	.1496404	0.186
<i>Variabes de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	-.1822686	.0844413	0.031
Marché Européen-Mondial	.0896104	.0927809	0.334
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	.3420921	.1220157	0.005
Biens d'équipement	-.0446666	.1596599	0.780
Commerce	.3760345	.1194057	0.002
Construction	.0337055	.1706605	0.843
Finance & Immobilier	-.4233513	.1797499	0.019
IAA	.4564096	.2023596	0.024
Transport	.8160767	.1796881	0.000
Services aux particuliers	.2425787	.1997987	0.225
Autre	.1728744	.1590831	0.277
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	-.4622133	.1021941	0.000
250-499	.383903	.1252199	0.002
500 et plus	.1175322	.1007872	0.244
Constante	-.2431228	.1625961	0.135
Nombre d'observations = 2930			
LR (chi2) = 98.43			
Pr > Chi2 <0.0000			

Tableau 10f : Estimation Dispositif participatif (régression logistique)

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Variable agrégée (ref=0)</i>			
Groupe_1 = 1	.0132105	.1377045	0.924
Groupe_1 = 2	.212164	.1349604	0.116
Groupe_1 = 3	.2881893	.1496176	0.054
<i>Variabes de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	-.200276	.0845812	0.018
Marché Européen-Mondial	.068726	.0929416	0.460
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	.2947854	.1220184	0.016
Biens d'équipement	-.096121	.1587657	0.545
Commerce	.4173789	.1196429	0.000
Construction	.1885035	.1690566	0.265
Finance & Immobilier	-.3189234	.1760313	0.070
IAA	.3828126	.2030593	0.059
Transport	1.000033	.1880273	0.000
Services aux particuliers	.272831	.1992069	0.171
Autre	.3682494	.1604108	0.022
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	-.3461168	.1015357	0.001
250-499	.3495441	.1267392	0.006
500 et plus	.0751837	.1013002	0.458
Constante	-.1554603	.1622017	0.338
Nombre d'observations = 2930			
LR (chi2) = 93.63			
Pr > Chi2 <0.0000			

2.4.3. Variables relatives à la diffusion de l'information de l'établissement vers les salariés

Nous considérons aussi les sept variables suivantes dite de diffusion de l'information (prenant chacune les valeurs 0, 1 ou 2) de l'établissement vers les salariés :

. l'information sur les stratégies et orientations de l'entreprise ou du groupe qui prend la valeur 0 si elle n'est jamais diffusée, la valeur 1 si elle l'est occasionnellement, la valeur 2 si elle est diffusée régulièrement aux salariés ;

. les autres variables sont l'information sur la situation économique de l'entreprise, l'impact social et environnemental de l'activité de l'entreprise, les perspectives d'évolution de l'emploi dans l'établissement/entreprise, l'évolution des salaires dans l'entreprise, les possibilités de formation et les perspectives de changements technologiques ou organisationnels.

1.4.3.a. Statistiques descriptives

D'après le tableau 11a, la majorité des établissements déclare diffuser à leurs salariés, occasionnellement ou régulièrement, les sept types d'information cités plus haut. Cependant ils ne sont que 32.35 % à diffuser régulièrement de l'information sur l'impact social et environnemental de l'activité et 42.73 % sur les changements technologiques ou organisationnels.

À partir des sept variables précédentes, nous définissons la variable D_info_1 qui les somme. Celle-ci comprend une dimension à la fois intensive (l'établissement diffuse régulièrement de l'information aux salariés mais sur quelques types d'informations) et extensive (l'établissement envoie occasionnellement de l'information aux salariés mais sur plusieurs types d'informations). On peut noter qu'un nombre non négligeable (8.94 %) d'établissements (tableau 11b) diffuse de l'information aux salariés régulièrement sur les sept types d'informations.

Tableau 11a : Diffusion de l'information*

	Fréquence	%
<i>Diffusion d'informations sur :</i>		
les stratégies et orientations		
0	404	13.79
1	984	33.58
2	1542	52.63
la situation économique		
0	302	10.31
1	763	26.04
2	1865	63.65
l'impact social et environnemental de l'activité		
0	1001	34.16
1	981	33.48
2	948	32.35
les perspectives d'évolution de l'emploi		
0	486	16.59
1	1008	34.40
2	1436	49.01
l'évolution des salaires		
0	674	23.00
1	863	29.45
2	1393	47.54
les possibilités de formation		
0	209	7.13
1	785	26.79
2	1936	66.08
les perspectives de changements technologiques ou organisationnels		
0	441	15.05
1	1237	42.22
2	1252	42.73
Total	2930	100.00

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Tableau 11b : Intensité de la diffusion d'informations économiques aux salariés*

D_info_1	Fréquence	%
0	53	1.81
1	40	1.37
2	47	1.60
3	73	2.49
4	89	3.04
5	106	3.62
6	165	5.63
7	219	7.47
8	240	8.19
9	286	9.76
10	334	11.40
11	355	12.12
12	397	13.55
13	264	9.01
14	262	8.94
Total	2930	100.00

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

1.4.3.b. Lien entre performance sociale et dispositifs de diffusion de l'information destinés aux salariés

Les variables qui semblent jouer (tableaux 11c et 11d) sont la situation économique, les perspectives d'évolution de l'emploi (dans l'établissement/entreprise) et les possibilités de formation. Ces variables sont négativement corrélées aux problèmes d'absentéisme dans l'établissement, c'est-à-dire que leurs mises en place ont un effet négatif sur les problèmes d'absentéisme. Par ailleurs, on trouve (tableaux 11e et 11f) que le coefficient associé à la variable synthétique de diffusion de l'information est négatif et significatif à 5 %. Ce qui signifie que plus les établissements diffusent de l'information aux salariés, moins il y a de problèmes d'absentéisme. Cela implique aussi que les dispositifs cités plus haut interagissent entre eux dans le bon sens. Il faut cependant noter que le coefficient associé à la variable D_info_1 est faible (tableau 11e), de l'ordre de -0.024. Ce faible coefficient peut être dû à la manière dont la variable D_info_1 a été construite (elle n'est qu'une simple somme de variables binaires) mais il peut aussi signifier que, même si l'interaction bénéfique entre les dispositifs est réelle, celle-ci est modérée.

Tableau 11c : Estimation Diffusion d'information (régression logistique)

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Diffusion d'information sur :</i>			
les stratégies et orientations (occasionnellement)	-.0224408	.1382464	0.871
les stratégies et orientations (régulièrement)	-.0666988	.1447208	0.645
la situation économique (occasionnellement)	-.1985116	.1615733	0.219
la situation économique (régulièrement)	-.2781572	.1636168	0.089
l'impact social et environnemental de l'activité (occasionnellement)	.127758	.1009457	0.206
l'impact social et environnemental de l'activité (régulièrement)	.0266785	.1085947	0.806
les perspectives d'évolution de l'emploi (occasionnellement)	.3131116	.1314313	0.017
les perspectives d'évolution de l'emploi (régulièrement)	.2909941	.1364311	0.033
l'évolution des salaires (occasionnellement)	.2601597	.1167419	0.026
l'évolution des salaires (régulièrement)	.1231702	.1132612	0.277
les possibilités de formation (occasionnellement)	-.231638	.1718733	0.178
les possibilités de formation (régulièrement)	-.3981206	.1699656	0.019
les perspectives de changements technologiques ou organisationnels (occasionnellement)	.0353373	.1276141	0.782
les perspectives de changements technologiques ou organisationnels (régulièrement)	-.1214562	.1336185	0.363
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	-.1543352	.0853823	0.071
Marché Européen-Mondial	.0671874	.0935704	0.473
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	.3463871	.1232085	0.005
Biens d'équipement	-.0568649	.161295	0.724
Commerce	.4019499	.1209648	0.001
Construction	.0147504	.1724571	0.932
Finance & Immobilier	-.3900667	.1814094	0.032
IAA	.4329779	.203715	0.034
Transport	.791695	.1810949	0.000
Services aux particuliers	.2207302	.2013457	0.273
Autre	.2989985	.1598469	0.061
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	-.4870881	.103998	0.000
250-499	.3812541	.1259403	0.002
500 et plus	.1416956	.1014134	0.162
Constante	.0155116	.2027853	0.939
Nombre d'observations = 2930			
LR (chi2) = 128.79			
Pr > Chi2 <0.0000			

Tableau 11d : Estimation Diffusion d'information (régression logistique)

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Diffusion d'information sur :</i>			
les stratégies et orientations (occasionnellement)	-.0344074	.1387027	0.804
les stratégies et orientations (régulièrement)	-.0452176	.1449966	0.755
la situation économique (occasionnellement)	-.27061	.1623699	0.096
la situation économique (régulièrement)	-.3302444	.1641683	0.044
l'impact social et environnemental de l'activité (occasionnellement)	.1471705	.1010594	0.145
l'impact social et environnemental de l'activité (régulièrement)	.0233044	.1082271	0.830
les perspectives d'évolution de l'emploi (occasionnellement)	.3506214	.1310484	0.007
les perspectives d'évolution de l'emploi (régulièrement)	.2982983	.1357288	0.028
l'évolution des salaires (occasionnellement)	.1543951	.1167592	0.186
l'évolution des salaires (régulièrement)	.0307868	.1129099	0.785
les possibilités de formation (occasionnellement)	-.245879	.17273	0.155
les possibilités de formation (régulièrement)	-.3312615	.1707032	0.052
les perspectives de changements technologiques ou organisationnels (occasionnellement)	-.0041146	.1278335	0.974
les perspectives de changements technologiques ou organisationnels (régulièrement)	-.1296887	.1335689	0.332
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	-.1682636	.0853727	0.049
Marché Européen-Mondial	.0408503	.0935677	0.662
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	.3142962	.123004	0.011
Biens d'équipement	-.0921402	.1601496	0.565
Commerce	.4414387	.1209374	0.000
Construction	.1681278	.1704801	0.324
Finance & Immobilier	-.3003904	.1775022	0.091
IAA	.3721356	.2041786	0.068
Transport	.9762142	.1890504	0.000
Services aux particuliers	.231369	.2003502	0.248
Autre	.4970704	.1610237	0.002
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 - 49	-.380705	.1031682	0.000
250-499	.3439554	.1272131	0.007
500 et plus	.1035504	.1017361	0.309
Constante	.2581063	.2039536	0.206

Nombre d'observations = 2930

LR (chi2) = 113.8

Pr > Chi2 < 0.0000

Tableau 11e : Estimation Diffusion d'information (régression logistique)

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Diffusion d'information agrégée</i>			
D_info_1	-.0247757	.0115355	0.032
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	-.154713	.0846262	0.068
Marché Européen-Mondial	.0541828	.0927945	0.559
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	.3758054	.1218588	0.002
Biens d'équipement	-.0232362	.1597397	0.884
Commerce	.3954508	.1199533	0.001
Construction	.0300224	.1700938	0.860
Finance & Immobilier	-.4197808	.1797981	0.020
IAA	.4800883	.2019076	0.017
Transport	.8030469	.1794894	0.000
Services aux particuliers	.2281627	.199603	0.253
Autre	.2605153	.1580675	0.099
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	-.4926496	.1024464	0.000
250-499	.3808699	.1250992	0.002
500 et plus	.1488086	.1006232	0.139
Constante	.0533739	.156304	0.733

Nombre d'observations = 2930
LR (chi2) = 97.43
Pr > Chi2 <0.0000

Tableau 11f : Estimation Diffusion d'information (régression logistique)

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Diffusion d'information agrégée</i>			
D_info_1	-.0250063	.0115714	0.031
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	-.168859	.0847068	0.046
Marché Européen-Mondial	.0287105	.0929203	0.757
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	.3325331	.1217952	0.006
Biens d'équipement	-.0724222	.1587686	0.648
Commerce	.4350544	.1201115	0.000
Construction	.1770853	.168364	0.293
Finance & Immobilier	-.3184278	.1759918	0.070
IAA	.4089715	.2025333	0.043
Transport	.9815671	.1877295	0.000
Services aux particuliers	.2499001	.1988436	0.209
Autre	.4710722	.1594218	0.003
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	-.3831327	.1017298	0.000
250-499	.3476708	.1265756	0.006
500 et plus	.1117406	.1010893	0.269
Constante	.218852	.1565892	0.162
Nombre d'observations = 2930			
LR (chi2) = 89.8			
Pr > Chi2 <0.0000			

1.4.4. Variables relatives au dialogue social dans l'établissement

Ces variables sont au nombre de onze. Cependant, nous ne pouvons bien entendu les prendre toutes en compte dans nos régressions.

1.4.4.a. Statistiques descriptives

Tableau 12a : Dialogue social*

Dialogue social	Fréquence	%	Dialogue social	Fréquence	%
<i>Au cours des trois dernières années :</i>			<i>Au cours des trois dernières années :</i>		
Négociations sur l'épargne salariale			Négociations sur les conditions de travail		
0	1643	56.08	0	960	32.76
1	1287	43.92	1	1970	67.24
Négociations sur les changements technologiques ou organisationnels			Négociations sur le temps de travail		
0	1279	43.65	0	1188	40.55
1	1651	56.35	1	1742	59.45
Négociations sur la formation professionnelle			Négociations sur les qualifications, les classifications et les carrières		
0	800	27.30	0	1557	53.14
1	2130	72.70	1	1373	46.86
Négociations sur l'égalité professionnelle			Négociations sur l'emploi		
0	1643	56.08	0	1387	47.34
1	1287	43.92	1	1543	52.66
Négociations sur la protection sociale complémentaire			Négociations sur les salaires		
0	1295	44.20	0	941	32.12
1	1635	55.80	1	1989	67.88
Négociations sur le droit d'expression des salariés, droit syndical			Total	2930	100.00
0	1875	63.99	*Effectifs non pondérés.		
1	1055	36.01	Source : Enquête REPONSE 2004-2005		
Total	2930	100.00			

Nous allons en retenir trois qui nous semblent intéressantes pour notre étude. Tout d'abord, la variable négociations sur l'épargne salariale (Epsal_1) puisque notre recherche porte sur l'épargne salariale et que l'une de nos hypothèses est que les dispositifs d'épargne salariale sont d'autant plus efficaces que les salariés sont informés de ce qu'il en est. En supposant que les salariés des établissements dans lesquels il y a eu des négociations concernant l'épargne salariale sont plus informés sur l'épargne salariale que ceux des entreprises dans lesquels il n'y a pas eu de négociations sur l'épargne, on s'attend à ce que la performance sociale soit plus forte dans les premières.

Ensuite nous retenons la variable Tech_orga_1 car elle nous dit s'il y a eu des négociations sur les changements technologiques ou organisationnels. Or la littérature économique³¹ montre que

³¹ Voir par exemple, Caroli E., Van Reenen J. (1999), « Skill biased organizational change? Evidence from a panel of British and French establishments », *The Quarterly Journal of Economics*, 116(4), p. 1449-1492 ; Aubert P., Caroli E., Roger M. (2006a), « New technologies, organisation and age: Firm-level evidence », *Economic Journal*, 116(509), p. 73-93 ; voir aussi le numéro spécial, *Revue économique*, 2006, 57(6), Greenan N., Mairesse J. (Eds.), consacré à « Réorganisations, changements du travail et renouvellement des compétences ».

changements technologiques ou organisationnels peuvent être biaisés selon les caractéristiques des individus (sexe, CSP, âge, qualification, etc...) et par conséquent sont susceptibles, toutes choses égales par ailleurs, d'impacter les salaires et l'emploi des individus. Ceci aura un effet sur leurs contraintes de participation respectives. Supposons que l'impact sur le salaire espéré ou la perspective de garder son emploi soit négatif pour certains salariés, alors ceux-ci peuvent « voter avec leurs pieds » en dégradant leur performance sociale, sans quitter l'entreprise. Ainsi, dans les établissements où il y a eu des négociations sur les changements technologiques ou organisationnels, la contrainte de participation des salariés a vraisemblablement été plus prise en compte lors de ces modifications, que dans les établissements où il n'y a pas eu de négociations sur les changements technologiques ou organisationnels.

Enfin, nous retenons la variable *Egal_pro_1* qui porte sur le fait qu'il y a eu des négociations concernant l'égalité professionnelle dans l'établissement. L'égalité professionnelle (notamment homme/femme) pourrait jouer positivement sur la motivation des salariés déjà dans l'entreprise, en améliorant par exemple leur perception du lien, dans l'établissement, entre effort fourni et récompense espérée.

D'après le tableau 12a, si plus de la moitié des établissements ont mené des négociations au cours des trois dernières années sur les changements technologiques ou organisationnels, moins de la moitié en ont mené sur l'épargne salariale et l'égalité professionnelle.

1.4.4.b. Lien entre performance sociale et dialogue social dans l'établissement

Il semble, selon les estimations ci-dessous, que seule la négociation sur l'épargne salariale joue sur la probabilité d'avoir des problèmes d'absentéisme en la baissant. Il ne s'agit cependant que d'une première lecture puisque les autres variables peuvent jouer lorsqu'elles sont utilisées conjointement avec d'autres.

Tableau 12b : Estimation Dialogue social (régression logistique)

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Dialogue social, négociations sur :</i>			
les changements technologiques ou organisationnels	.0407091	.0813307	0.617
l'égalité professionnelle	.0746888	.0857504	0.384
l'épargne salariale	-.1966083	.0860131	0.022
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	-.1495302	.0851692	0.079
Marché Européen-Mondial	.0706265	.0926304	0.446
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	.3661122	.121857	0.003
Biens d'équipement	-.0296748	.1597148	0.853
Commerce	.387438	.1201311	0.001
Construction	.0418363	.170684	0.806
Finance & Immobilier	-.4203879	.1801797	0.020
IAA	.4720573	.2022865	0.020
Transport	.8092114	.1795338	0.000
Services aux particuliers	.2056895	.1996917	0.303
Autre	.1919073	.1580585	0.225
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	-.4771217	.1025925	0.000
250-499	.390033	.1253025	0.002
500 et plus	.136699	.101765	0.179
Constante	-.1519054	.1255248	0.226
Nombre d'observations = 2930			
LR (chi2) = 98.17			
Pr > Chi2 <0.0000			

Tableau 12c : Dialogue social (régression logistique)

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Dialogue social, négociations sur :</i>			
les changements technologiques ou organisationnels	.1351723	.0815004	0.097
l'égalité professionnelle	.0690019	.0860524	0.423
l'épargne salariale	-.1992491	.0861483	0.021
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	-.1658994	.0852993	0.052
Marché Européen-Mondial	.0497138	.0927939	0.592
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	.3186971	.1218301	0.009
Biens d'équipement	-.0782989	.1587865	0.622
Commerce	.419699	.1203096	0.000
Construction	.2050742	.168977	0.225
Finance & Immobilier	-.3236324	.1764323	0.067
IAA	.3922015	.2029402	0.053
Transport	.9893994	.1878335	0.000
Services aux particuliers	.2282999	.1990489	0.251
Autre	.3965756	.1593993	0.013
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	-.3646456	.1019074	0.000
250-499	.3577751	.1267969	0.005
500 et plus	.0929891	.1022807	0.363
Constante	-.0373195	.125444	0.766
Nombre d'observations = 2930			
LR (chi2) = 92.38			
Pr > Chi2 < 0.0000			

1.5. Les variables organisationnelles et les outils de gestion

Nous avons divisé ces variables en deux sous-groupes.

1.5.1. Le premier groupe concerne l'autonomie des salariés (autonomie horizontale et autonomie verticale)

Ordres_1 est une variable d'autonomie horizontale. Elle est égale à 0 si le travail à accomplir est défini par une description de tâches précises à exécuter (peu d'autonomie horizontale) et elle est égale à 1 si le travail à accomplir est défini par une fixation d'objectifs globaux (forte autonomie horizontale). Nous nous attendons à avoir une corrélation négative entre autonomie horizontale des salariés et problème d'absentéisme dans les établissements. La raison est que plus d'autonomie horizontale pourrait entraîner plus d'implication des salariés.

Tableau 13a : Autonomie horizontale*

Ordres_1	Fréquence	%
1	961	32.80
0	1969	67.20
Total	2930	100.00

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Autonomie_1 est une variable d'autonomie verticale. Elle est égale à 1 si, en cas d'incident dans la production ou la marche du service, les salariés sont encouragés à régler d'abord eux-mêmes le problème (forte autonomie verticale) et elle est égale à 0 si les salariés doivent en référer avant tout à la hiérarchie (faible autonomie verticale). Nous nous attendons à avoir une corrélation négative entre autonomie verticale des salariés et problème d'absentéisme dans les entreprises. La raison est que plus d'autonomie verticale pourrait entraîner plus d'implication des salariés.

Tableau 13b : Autonomie verticale*

Autonomie_1	Frequence	%
0	1286	43.89
1	1644	56.11
Total	2930	100.00

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Selon les tableaux 13a et 13b, l'autonomie verticale est plus fréquemment utilisée par les établissements que l'autonomie horizontale, plus exigeante en termes organisationnels.

1.5.2. Le deuxième groupe concerne des variables de méthodes d'organisation

Nous construisons une première variable nommée Groupo_2 qui est égale à 1 si l'établissement a des équipes autonomes de production et que cela concerne au moins 50 % des salariés, et 0 sinon. Selon le tableau 14a, très peu d'établissements (seulement 13.38 %) utilisent de manière nette des équipes autonomes de production.

Tableau 14a : Equipes autonomes de production*

Groupo_2	Fréquence	%
0	2538	86.62
1	392	13.38
Total	2930	100.00

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Nous introduisons aussi d'autres variables organisationnelles nommées Jat_1, Supniv_1, Qualtot, Pgierp_1 qui sont respectivement la variable Juste-à-Temps (1/0), la variable raccourcissement de ligne hiérarchique (1/0), la variable démarche de qualité totale (1/0) et la variable progiciel de gestion intégrée (1/0). Si nous nous attendons à une corrélation négative entre la suppression de niveaux hiérarchiques (Supniv_1) ou les progiciels de gestion intégrée (Pgierp_1) et problème d'absentéisme dans les entreprises, il n'en est pas nécessairement de même pour les variable Juste-à-Temps et de

démarche de qualité totale. En effet celles-ci, parce qu'elles tendent à intensifier le travail des salariés, peuvent avoir des effets négatifs sur leurs fonctions d'utilité.

Selon les tableaux 14b et 14c, ces derniers sont relativement bien diffusés dans les entreprises sauf en ce qui concerne la suppression de niveau hiérarchique (environ 30 % des établissements).

Tableau 14b : JAT & TQM*

	Fréquence	%
Juste-à-temps (Jat_1)		
0	1517	51.77
1	1413	48.23
Qualité totale (Qualtot_1)		
0	1177	40.17
1	1753	59.83
Total	2930	100.00

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Tableau 14c : Niveaux hiérarchiques & PGI*

	Fréquence	%
Suppression de niveau hiérarchique (Supniv_1)		
0	2069	70.61
1	861	29.39
Progiciel de gestion intégrée (Pgierp_1)		
0	1612	55.02
1	1318	44.98
Total	2930	100.00

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

1.5.3. Lien entre la performance sociale et les variables organisationnelles et d'outils de gestion

Selon les estimations (tableaux 14d et 14e), il semble que l'autonomie horizontale, l'autonomie verticale et l'utilisation de progiciel de gestion intégrée soient corrélées avec de moindres problèmes d'absentéisme dans les établissements. Par contre le juste-à-temps est corrélé avec plus de problèmes d'absentéisme dans les établissements, tandis que la suppression de niveau hiérarchique et l'utilisation de la qualité totale ne semblent pas jouer.

Tableau 14d : Estimation Outils (régression logistique)

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Variables organisationnelles-Outils de gestion</i>			
Autonomie horizontale	-.5023738	.0842531	0.000
Autonomie verticale	-.3338701	.0789294	0.000
Equipe autonome de production	.141693	.1155005	0.220
Juste-à-temps	.2297109	.0826278	0.005
Qualité totale	.1013553	.090757	0.264
Suppression niveau hiérarchique	.0533561	.08469	0.529
Progiciel de gestion intégrée	-.3100345	.0852548	0.000
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	-.1344549	.0861003	0.118
Marché Européen-Mondial	.0373838	.0946591	0.693
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	.2820572	.1250003	0.024
Biens d'équipement	-.0397909	.1639116	0.808
Commerce	.3437323	.1229241	0.005
Construction	-.0190314	.1729821	0.912
Finance & Immobilier	-.2915533	.1837661	0.113
IAA	.3557691	.2053871	0.083
Transport	.6267865	.1833538	0.001
Services aux particuliers	.1274766	.2043752	0.533
Autre	.2755046	.161984	0.089
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	-.4963077	.1038	0.000
250-499	.407861	.1277069	0.001
500 et plus	.1899042	.1040132	0.068
Constante	.1492634	.1425321	0.295
Nombre d'observations = 2930			
LR (chi2) = 181.95			
Pr > Chi2 <0.0000			

Tableau 14e : Estimation outils (régression logistique)

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Variables organisationnelles-Outils de gestion</i>			
Autonomie horizontale	-.4932333	.0835076	0.000
Autonomie verticale	-.3199112	.0790566	0.000
Equipe autonome de production	.1190223	.1154562	0.303
Juste-à-temps	.2068755	.0827737	0.012
Qualité totale	.0634462	.0908401	0.485
Suppression niveau hiérarchique	.0402309	.0847183	0.635
Progiciel de gestion intégrée	-.2783693	.0850466	0.001
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	-.1482118	.0860744	0.085
Marché Européen-Mondial	.0116171	.0946137	0.902
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	.2453347	.1248106	0.049
Biens d'équipement	-.0840607	.1628349	0.606
Commerce	.3821344	.1228927	0.002
Construction	.129804	.1710577	0.448
Finance & Immobilier	-.2000768	.1798402	0.266
IAA	.288334	.2057712	0.161
Transport	.8083304	.1912022	0.000
Services aux particuliers	.1471731	.2031171	0.469
Autre	.4889775	.1631969	0.003
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	-.3817874	.1029513	0.000
250-499	.3747579	.129038	0.004
500 et plus	.1565464	.1043279	0.133
Constante	.3222206	.1425387	0.024

Nombre d'observations = 2930

LR (chi2) = 165.87

Pr > Chi2 < 0.0000

1.6. Les variables d'actionariat et de politiques salariales

1.6.1. Salariés actionnaires

En ce qui concerne le fait d'avoir des salariés actionnaires, nous nous attendons à ce qu'il joue positivement sur l'implication des salariés et donc réduise les problèmes d'absentéisme dans les établissements. Soit la variable Act_sal qui prend la valeur 1 si l'entreprise a des salariés actionnaires et 0 sinon (tableau 15a). On notera ici que, si dans le volet établissement de l'enquête REPONSE l'unité enquêtée est l'établissement, la question posée porte sur la détention par les salariés d'une part du capital de l'entreprise (question 6.17a, variable Actions). Si, pour un établissement, Act_sal vaut 1, cela veut dire en fait que l'entreprise dont cet établissement fait partie ne comporte pas de salarié actionnaire (ou de manière équivalente, l'établissement fait partie d'une entreprise qui ne comporte pas de salarié actionnaire). Ainsi lorsque nous disons qu'une entreprise a une telle propriété, cela signifie en réalité que l'établissement considéré fait partie d'une entreprise qui a cette propriété.

Tableau 15a : Salariés actionnaires*

Act_sal	Fréquence	%
0	2106	71.88
1	824	28.12
Total	2930	100.00

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Les estimations ci-dessous (tableaux 15b et 15c) montrent que le fait d'avoir des salariés actionnaires réduit assez sensiblement la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme dans l'établissement (coefficient de -0.29 significatif à 1 %). On remarquera que, hélas, l'analyse des coefficients de la régression logistique permet au mieux de conclure à une baisse ou à une hausse (par rapport à la modalité de référence) de la probabilité de problèmes d'absentéisme. Or il peut être souhaitable de donner une valeur à cette baisse ou hausse. Une première manière de procéder est de raisonner en terme de **rapport de côtes** (en anglais **Odds-ratio**: voir le tableau 15d) défini comme le rapport de la probabilité (conditionnellement aux données dont le statisticien dispose) que Absent_2 (respectivement Absent) soit égal à 1 sur la probabilité (conditionnellement aux données dont le statisticien dispose) que Absent_2 (respectivement Absent) soit égal à 0. Un intérêt de cette présentation est de pouvoir faire une analyse en termes de pourcentage de baisse ou de hausse. Par exemple, dans le tableau 15d, la modalité « entreprises sans salariés actionnaires » (modalité act_sal = 0) a été définie comme celle de référence. Le rapport de côtes (odds-ratio) associé à la modalité « entreprises avec salariés actionnaires » (modalité act_sal = 1) est de 0.745566. Cela signifie que la probabilité que Absent_2 = 1 (existence de problème d'absentéisme) pour les « entreprises avec salariés actionnaires » représente environ 74 % de la probabilité que Absent_2 = 0 (pas de problème d'absentéisme) pour les « entreprises avec salariés actionnaires », comparativement aux « entreprises sans salariés actionnaires ».

Il y a donc moins de problèmes d'absentéisme dans les « entreprises avec salariés actionnaires » que dans les « entreprises sans salariés actionnaires ». **Les entreprises ayant des salariés actionnaires ont une probabilité que surviennent des problèmes d'absentéisme inférieure de 26 % environ à celle des entreprises n'ayant pas de salariés actionnaires.** Cependant, ce chiffre de 26 % doit être lu comme une vraisemblance et non une variation de la probabilité de problèmes d'absentéisme lorsque l'entreprise passe de « pas de salariés actionnaires » à « salariés actionnaires ».

Autrement dit, les rapports de côte ne sont pas des **effets marginaux** (deuxième manière de procéder) ; ces derniers peuvent être définis comme la variation de la probabilité que la variable Absent_2 (respectivement Absent) soit égale à 1, consécutive à une variation de la variable explicative Xj de 0 à 1. Les effets marginaux sont moins aisés à manipuler parce qu'ils ne sont pas constants et dépendent du point (dans le sous-espace vectoriel engendré par les variables explicatives du modèle) où l'on se situe pour les calculer. Nous choisissons ici de présenter les

résultats concernant la **moyenne des effets marginaux**³². Le tableau 15e nous dit qu'une entreprise qui n'avait pas initialement de salariés actionnaires et qui en acquière, voit la probabilité de problèmes d'absentéisme dans ses établissements associés baisser en moyenne, toutes choses égales par ailleurs, d'environ 7 %.

Nous allons, dans la suite du document, présenter à la fois les odds-ratio (qui ont notre préférence) et les effets marginaux moyens.

Tableau 15b : Estimation Salariés actionnaires (régression logistique)

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Actionnariat</i>			
Salariés actionnaires	-.2936117	.0906783	0.001
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	-.109875	.0864678	0.204
Marché Européen-Mondial	.0552	.0926408	0.551
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	.3523759	.1219516	0.004
Biens d'équipement	-.0278927	.1599005	0.862
Commerce	.4027822	.119892	0.001
Construction	.0710625	.1707309	0.677
Finance & Immobilier	-.436343	.17949	0.015
IAA	.4331173	.2025476	0.032
Transport	.7898185	.1796327	0.000
Services aux particuliers	.1884496	.1999632	0.346
Autre	.1889322	.1576981	0.231
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	-.4757881	.1018249	0.000
250-499	.4046606	.1254871	0.001
500 et plus	.1759497	.1013649	0.083
Constante	-.1156684	.116532	0.321

Nombre d'observations = 2930

LR (chi2) = 103.34

Pr > Chi2 < 0.0000

³² Elle est différente des effets marginaux mesurés au point moyen $(\bar{X}_1, \dots, \bar{X}_p)$ où p est le nombre de variables explicatives et \bar{X}_j est la moyenne de X_j (variable explicative numéro j).

Tableau 15c : Estimation Salariés actionnaires (régression logistique)

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Actionnariat</i>			
Salariés actionnaires	-.2993812	.0903537	0.001
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	-.1229847	.0865815	0.155
Marché Européen-Mondial	.0293618	.0927763	0.752
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	.3089043	.1218963	0.011
Biens d'équipement	-.0771982	.1589472	0.627
Commerce	.4427699	.1200609	0.000
Construction	.2200943	.1690164	0.193
Finance & Immobilier	-.335188	.1756873	0.056
IAA	.3608506	.2031666	0.076
Transport	.968349	.1878768	0.000
Services aux particuliers	.2092052	.1992053	0.294
Autre	.3979038	.159034	0.012
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	-.3663885	.1011456	0.000
250-499	.3720761	.126949	0.003
500 et plus	.1395691	.1018341	0.171
Constante	.0492184	.1164274	0.672
Nombre d'observations = 2930			
LR (chi2) = 96.11			
Pr > Chi2 <0.0000			

Tableau 15d : Estimation Salariés actionnaires (Odds-ratio) (régression logistique)

Absent_2	Odds-ratio	Écart-type	P-value
<i>Actionnariat</i>			
Salariés actionnaires	.745566	.0906783	0.001
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	.8959461	.0864678	0.204
Marché Européen-Mondial	1.056752	.0926408	0.551
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	1.422443	.1219516	0.004
Biens d'équipement	.9724927	.1599005	0.862
Commerce	1.495981	.119892	0.001
Construction	1.073648	.1707309	0.677
Finance & Immobilier	.646396	.17949	0.015
IAA	1.542057	.2025476	0.032
Transport	2.202997	.1796327	0.000
Services aux particuliers	1.207376	.1999632	0.346
Autre	1.207959	.1576981	0.231
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	.6213952	.1018249	0.000
250-499	1.498794	.1254871	0.001
500 et plus	1.192378	.1013649	0.083

Nombre d'observations = 2930
 LR (chi2) = 103.34
 Pr > Chi2 <0.0000

**Tableau 15e : Estimation Salariés actionnaires
(Effets marginaux moyens en % sur Pr(Absent_2=1))**

Absent_2	Effets marginaux moyens %	Écart-type	P-value
<i>Actionnariat</i>			
Salariés actionnaires	-7.08331	2.17268	0.001
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	-2.65071	2.083821	0.203
Marché Européen-Mondial	1.331067	2.23209	0.551
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	8.483013	2.901828	0.003
Biens d'équipement	-.6729852	3.857834	0.862
Commerce	9.661885	2.824639	0.001
Construction	1.713655	4.113409	0.677
Finance & Immobilier	-10.4171	4.178785	0.013
IAA	10.36135	4.736887	0.029
Transport	18.50337	3.898126	0.000
Services aux particuliers	4.538523	4.794211	0.344
Autre	4.552114	3.784088	0.229
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	-11.47184	2.410853	0.000
250-499	9.747166	2.979861	0.001
500 et plus	4.243216	2.437643	0.082

Nombre d'observations = 2930
LR (chi2) = 103.34
Pr > Chi2 < 0.0000

1.6.2. Salariés actionnaires/Représentants des salariés au CA ou CS/Droits de vote pleins ou Nature du représentant des salariés

Parce que le fait d'avoir des représentants au sein du conseil d'administration ou du conseil de surveillance et/ou d'y détenir des droits de vote pleins peut refléter la capacité des représentants des salariés à influencer les prises de décision, nous construisons la variable Act_sal_3 qui vaut 0 seulement si l'entreprise ne comporte pas de salariés actionnaires. Elle vaut 1 si l'entreprise a des salariés actionnaires dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés mais elle ne comporte pas de représentants des salariés siégeant au conseil d'administration ou de surveillance. Elle vaut 2 si l'entreprise comporte des salariés actionnaires dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés ; et si elle comporte des représentants des salariés siégeant au conseil d'administration ou de surveillance mais ces représentants ne disposent pas de droits de vote pleins. La variable Act_sal_3 vaut 3 si les deux principaux actionnaires de l'entreprise sont les salariés ou si l'entreprise a des actionnaires salariés dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés, et elle comporte des représentants des salariés au conseil d'administration ou de surveillance qui ont des droits de vote pleins.

Les résultats (tableaux 16b et 16c) semblent indiquer tout d'abord qu'avoir des actionnaires salariés (minoritaires) n'est pas discriminant, le coefficient associé à la modalité Act_sal_3=1 étant non significatif. Ils indiquent aussi que le fait, pour les salariés, d'avoir un représentant au conseil

d'administration est très discriminant et ce même si ce représentant n'a pas de droits de vote pleins. En effet l'odds-ratio associé à la modalité Act_sal_3=2 (sans droits de vote pleins) est quasi-semblable (tableau 16b) à l'odds-ratio associé à la modalité Act_sal_3 = 3 (avec droits de vote pleins), voire légèrement inférieure (tableau 16c).

Tableau 16a : Salariés actionnaires, représentation au CA et droits de vote pleins*

Act_sal_3	Fréquence	%
0	2106	71.88
1	166	5.67
2	210	7.17
3	448	15.29
Total	2930	100.00

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Tableau 16b : Estimation représentation au CA et droits de vote pleins (régression logistique)

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens %
Actionnariat (ref = pas de salariés actionnaires)					
Act_sal_3 = 1	.0848508	.168707	0.615	1.088555	2.042918
Act_sal_3 = 2	-.3941193	.1579122	0.013	.6742736	-9.39217
Act_sal_3 = 3	-.3885135	.11105	0.000	.6780641	-9.301045
Variables de contrôle					
Entreprise cotée en bourse	-.1269589	.0879521	0.149	.8807699	-3.054833
Marché Européen-Mondial	.048095	.0928973	0.605	1.04927	1.15703
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3586247	.1221651	0.003	1.431359	8.610531
Biens d'équipement	-.0233649	.160165	0.884	.976906	-.5623691
Commerce	.3909637	.1203674	0.001	1.478405	9.360343
Construction	.0837189	.1711854	0.625	1.087323	2.013583
Finance & Immobilier	-.4137428	.1799207	0.021	.661171	-9.866893
IAA	.4163188	.2028787	0.040	1.516369	9.943876
Transport	.7960023	.1798011	0.000	2.216662	18.59547
Services aux particuliers	.1883127	.2001478	0.347	1.207211	4.524145
Autre	.1905456	.1579279	0.228	1.20991	4.579592
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.4829098	.1019504	0.000	.6169855	-11.614
250-499	.4093248	.1257072	0.001	1.505801	9.834
500 et plus	.1888256	.1016671	0.063	1.20783	4.541693
Constante	-.1082274	.1167379	0.354		

Nombre d'observations = 2930 ; LR (chi2) = 110.44 ; Pr > Chi2 < 0.0000

Act_sal_3 = 1 si l'entreprise comporte des salariés actionnaires dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés mais elle ne comporte pas de représentants des salariés siégeant au conseil d'administration ou de surveillance. Act_sal_3 = 2 si l'entreprise comporte des salariés actionnaires dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés; si elle comporte de représentants des salariés siégeant au conseil d'administration ou de surveillance mais que ces représentants ne disposent pas de droits de vote pleins. Act_sal_3 = 3 si les deux principaux actionnaires de l'entreprise sont les salariés ou si l'entreprise comporte des salariés actionnaires dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés et comporte des représentants des salariés siégeant au conseil d'administration ou de surveillance et que ces derniers ont des droits de vote pleins.

Tableau 16c : Estimation représentation au CA et droits de vote pleins (régression logistique)

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens %
<i>Actionnariat (ref = pas de salariés actionnaires)</i>					
Act_sal_3 = 1	.1218908	.1701765	0.474	1.129631	2.909635
Act_sal_3 = 2	-.3645462	.1567772	0.020	.6945118	-8.784471
Act_sal_3 = 3	-.4216756	.1103251	0.000	.6559468	-10.18072
<i>Variables de contrôle</i>					
Entreprise cotée en bourse	-.146919	.0880911	0.095	.8633639	-3.529732
Marché Européen-Mondial	.0228263	.093079	0.806	1.023089	.5474093
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3141877	.1221467	0.010	1.369147	7.444983
Biens d'équipement	-.0732475	.1592704	0.646	.9293708	-1.760789
Commerce	.4325943	.120578	0.000	1.541251	10.18615
Construction	.2373092	.169583	0.162	1.267833	5.619795
Finance & Immobilier	-.3100463	.1761819	0.078	.733413	-7.484506
IAA	.3404691	.2034916	0.094	1.405607	8.016322
Transport	.9760211	.1880975	0.000	2.653876	21.56738
Services aux particuliers	.2091858	.1994371	0.294	1.232674	4.963867
Autre	.3979241	.159273	0.012	1.488731	9.352089
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.3751378	.1013036	0.000	.6871946	-9.052431
250-499	.376723	.1272029	0.003	1.457501	8.905905
500 et plus	.1530451	.1021783	0.134	1.165378	3.652764
Constante	.0584404	.1166752	0.616		

Nombre d'observations = 2930

LR (chi2) = 104.88

Pr > Chi2 < 0.0000

Act_sal_3 = 1 si l'entreprise comporte des salariés actionnaires dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés mais elle ne comporte pas de représentants des salariés siégeant au conseil d'administration ou de surveillance.

Act_sal_3 = 2 si l'entreprise comporte des salariés actionnaires dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés ; si elle comporte de représentants des salariés siégeant au conseil d'administration ou de surveillance mais que ces représentants ne disposent pas de droits de vote pleins.

Act_sal_3 = 3 si les deux principaux actionnaires de l'entreprise sont les salariés ou si l'entreprise comporte des salariés actionnaires dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés et comporte des représentants des salariés siégeant au conseil d'administration ou de surveillance et que ces derniers ont des droits de vote pleins.

La littérature théorique³³ prédit un effet négatif, sur la performance des entreprises, de la présence d'un administrateur salarié au sein du CA. Une raison est que l'horizon temporel court-termiste des administrateurs salariés les amène à maximiser des objectifs de court terme comme la hausse du revenu des salariés (salaire de base, prime, bonus, etc...). Or, ces objectifs de court terme peuvent entrer en contradiction avec des objectifs de long terme comme l'investissement. Cette attitude de maximisation des revenus immédiats des salariés peut se doubler d'une désincitation à l'effort des salariés dans la mesure où ils seraient juges et parties. Ainsi, une grande partie des travaux sur la bonne gouvernance d'entreprise s'intéresse principalement au rôle, ou au renforcement du rôle, des administrateurs indépendants (en France, voir par exemple les rapports Vienot 1 en 1995, Vienot 2 en 1999, Bouton en 2002 ou encore Clément en 2003)³⁴. Des arguments existent en faveur de la présence d'administrateurs salariés dans les CA. Par exemple, si le rôle du CA n'est pas de représenter uniquement les intérêts des actionnaires (*shareholder*) mais aussi ceux des différentes parties prenantes (*stakeholder*) à la réussite de l'entreprise, il apparaît logique que le capital humain (le facteur travail) y soit représenté. Dans le cas français, les estimations empiriques de Hollandts et al. (2009)³⁵, à partir de 233 entreprises³⁶ du SBF250 sur la période 2000-2005, montrent non seulement que la présence d'un administrateur salarié a un effet positif sur la rentabilité des capitaux propres (c'est-à-dire le résultat net sur les capitaux propres), mais aussi que cet effet positif se maintient lorsque l'administrateur salarié est un syndicaliste.

Nos résultats, avec une base de données plus large et avec une variable dépendante non financière (la performance sociale), vont dans le sens de Hollandts et al. (2009). En effet, l'enquête REPONSE contient une variable Rpcarol qui renseigne sur la nature de représentant des salariés au CA, lorsque ceux-ci sont au CA. Deux types de représentations sont possibles : soit le représentant des salariés représente tous les salariés, soit il/elle ne représente que les salariés actionnaires. Dans le premier cas, le représentant des salariés est en général un syndicaliste.

Nous construisons la variable Act_rep qui vaut 0 seulement si l'entreprise ne comporte pas de salariés actionnaires. Elle vaut 1 si l'entreprise a des salariés actionnaires dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés, mais elle ne comporte pas de représentants des salariés siégeant au conseil d'administration ou de surveillance. Elle vaut 2 si l'entreprise comporte des salariés actionnaires dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés, et si elle a des représentants des salariés siégeant au conseil d'administration ou de surveillance, ces derniers représentant tous les salariés. La variable Act_rep vaut 3 si les deux principaux actionnaires de l'entreprise sont les salariés ou si l'entreprise comporte des actionnaires salariés dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés et si elle a des représentants des salariés siégeant au conseil d'administration ou de surveillance, ces derniers ne représentant que les salariés actionnaires.

Le résultat des estimations (tableaux 16e et 16f) montre qu'avoir des représentants des salariés au CA a un effet positif sur la performance sociale, avec une probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme qui est de 30 % inférieure, lorsque le représentant des salariés représente tous les salariés (ce qui correspond à des effets marginaux moyens d'environ 8.3 %, c'est-à-dire une baisse de la probabilité de 8.3% qu'il y ait des problèmes d'absentéisme lorsque l'entreprise passe de Act_rep=0 à Act_rep=2) ; la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme est de 34 % inférieure lorsque le représentant des salariés ne représente que les salariés actionnaires (ce qui correspond à des effets marginaux moyens d'environ 9.8 %, c'est-à-dire une baisse de la probabilité de 9.8% qu'il y ait des problèmes d'absentéisme lorsque l'entreprise passe de Act_rep=0 à Act_rep=3). Ainsi les deux modes de représentation au CA ont des efficacités assez proches, même si l'on note un léger avantage (d'environ 1.5 point de pourcentage en niveau) pour la présence d'un représentant des actionnaires salariés par rapport à celle d'un représentant syndical.

³³ Voir par exemple, Boatright J.R. (2004), « Employee governance and the ownership of the firm », *Business Ethics Quarterly*, 14(1), p. 1-21.

³⁴ Respectivement : « Le conseil d'administration des sociétés cotées », juillet 1995, AFEP & CNPF ; « Rapport du comité d'entreprise présidé par Marc Vienot », juillet 1999, AFEP & MEDEF ; « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées », rapport du groupe de travail présidé par Daniel Bouton, Septembre 2002, AFEP-AGREF & MEDEF ; « Rapport d'information sur le droit des sociétés », No. 1270, présenté par Pascal Clément, Décembre 2003, Assemblée Nationale.

³⁵ Hollandts X., Guedri Z., Aubert N. (2009), « Représentation du travail au conseil d'administration et performance de l'entreprise : une étude empirique sur le SBF 250 (2000-2005) », in : Conchon A., Auberger M.-N. (eds.), *Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise*, Les études de la Documentation Française, Paris, La Documentation Française.

³⁶ Les entreprises de l'indice SBF 250 regroupent les 250 premières capitalisations des sociétés cotées sur la place de Paris.

Tableau 16d : Salariés actionnaires, représentation au CA et nature du représentant*

Act_rep	Fréquence	%
0	2106	71.88
1	166	5.67
2	229	7.82
3	429	14.64
Total	2930	100.00

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Tableau 16e : Estimation représentation au CA et nature du représentant (régression logistique)

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens %
<i>Actionnariat (ref = pas de salariés actionnaires)</i>					
Act_rep = 1	.0868202	.1687294	0.607	1.090701	2.090248
Act_rep = 2	-.35046	.1524428	0.022	.704364	-8.37117
Act_rep = 3	-.4090142	.112626	0.000	.6643048	-9.78109
<i>Variables de contrôle</i>					
Entreprise cotée en bourse	-.1323642	.0880432	0.133	.8760219	-3.18457
Marché Européen-Mondial	.049121	.0928519	0.597	1.050347	1.181655
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.359162	.122123	0.003	1.432129	8.622938
Biens d'équipement	-.0242315	.1601683	0.880	.9760598	-.583207
Commerce	.3932834	.1203079	0.001	1.481838	9.414569
Construction	.086491	.1712374	0.613	1.090342	2.080098
Finance & Immobilier	-.4147563	.1799558	0.021	.6605012	-9.890221
IAA	.4138847	.2028758	0.041	1.512683	9.88655
Transport	.7972992	.1798538	0.000	2.219538	18.62266
Services aux particuliers	.1885488	.2001534	0.346	1.207496	4.529626
Autre	.1885949	.157906	0.232	1.207552	4.532731
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 - 49	-.4839215	.1019757	0.000	.6163616	-11.6373
250-499	.40872	.125707	0.001	1.50489	9.819288
500 et plus	.1869631	.1017848	0.066	1.205583	4.496854
Constante	-.1069008	.1167685	0.360		

Nombre d'observations = 2930

LR (chi2) = 110.56

Pr > Chi2 < 0.0000

Act_rep = 1 si l'entreprise comporte des salariés actionnaires dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés mais elle ne comporte pas de représentants des salariés siégeant au conseil d'administration ou de surveillance.

Act_rep = 2 si l'entreprise comporte des salariés actionnaires dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés; si elle comporte de représentants des salariés siégeant au conseil d'administration ou de surveillance mais que ceux-ci représentent tous les salariés.

Act_rep = 3 si les deux principaux actionnaires de l'entreprise sont les salariés ou si l'entreprise comporte des salariés actionnaires dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés et comporte des représentants des salariés siégeant au conseil d'administration ou de surveillance et que ceux-ci ne représentent que les salariés actionnaires.

Tableau 16f : Estimation représentation au CA et nature du représentant (régression logistique)

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens %
<i>Actionnariat (ref = pas de salariés actionnaires)</i>					
Act_rep = 1	.1244168	.1702078	0.465	1.132488	2.969149
Act_rep = 2	-.3181441	.1514287	0.036	.7274979	-7.668109
Act_rep = 3	-.4456709	.1118742	0.000	.6403945	-10.75522
<i>Variables de contrôle</i>					
Entreprise cotée en bourse	-.1532187	.0881733	0.082	.8579421	-3.680582
Marché Européen-Mondial	.0234601	.0930332	0.801	1.023737	.5625274
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.316858	.1221236	0.009	1.372808	7.505901
Biens d'équipement	-.0744358	.1592812	0.640	.928267	-1.789152
Commerce	.4347891	.1205257	0.000	1.544637	10.23464
Construction	.2407828	.1696584	0.156	1.272245	5.699831
Finance & Immobilier	-.3125665	.1762292	0.076	.731567	-7.544181
IAA	.3370913	.2034718	0.098	1.400867	7.93772
Transport	.9787195	.1881845	0.000	2.661047	21.6154
Services aux particuliers	.2098146	.1994318	0.293	1.233449	4.977836
Autre	.3960277	.1592544	0.013	1.48591	9.307535
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.3764014	.1013357	0.000	.6863268	-9.081417
250-499	.3760086	.127215	0.003	1.45646	8.888088
500 et plus	.1495867	.1023078	0.144	1.161354	3.570182
Constante	.0603986	.1167098	0.605		

Nombre d'observations = 2930

LR (chi2) = 105.32

Pr > Chi2 <0.0000

Act_rep = 1 si l'entreprise comporte des salariés actionnaires dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés mais elle ne comporte pas de représentants des salariés siégeant au conseil d'administration ou de surveillance.

Act_rep = 2 si l'entreprise comporte des salariés actionnaires dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés; si elle comporte de représentants des salariés siégeant au conseil d'administration ou de surveillance mais que ceux-ci représentent tous les salariés.

Act_rep = 3 si les deux principaux actionnaires de l'entreprise sont les salariés ou si l'entreprise comporte des salariés actionnaires dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés et comporte des représentants des salariés siégeant au conseil d'administration ou de surveillance et que ceux-ci ne représentent que les salariés actionnaires.

1.6.3 Salariés actionnaires/Représentants des salariés au CA ou CS/Mode de gestion du capital détenu par les salariés (individuellement *versus* collectivement)

1.6.3.a. Mode de gestion du capital détenu par les salariés

L'enquête REPONSE contient une variable Axgest qui renseigne sur le mode de gestion (de l'entreprise) et qui indique notamment si le capital (de l'entreprise) détenu par les salariés est géré collectivement (*via* un club ou une association,...) ou individuellement par chaque salarié. Nous

construisons une variable appelée Act_sal_g qui vaut 0 seulement si l'entreprise ne comporte pas de salariés actionnaires. Elle vaut 1 si l'entreprise comporte des salariés actionnaires dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés mais elle n'a pas de représentants des salariés siégeant au conseil d'administration ou de surveillance. Elle vaut 2 si l'entreprise comporte des salariés actionnaires dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés ; et si elle a des représentants des salariés siégeant au conseil d'administration ou de surveillance mais le capital (de l'entreprise) détenu par les salariés est géré individuellement. La variable Act_sal_g vaut 3 si les deux principaux actionnaires de l'entreprise sont les salariés ou si l'entreprise comporte des salariés actionnaires dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés et l'entreprise a des représentants des salariés siégeant au conseil d'administration ou de surveillance, le capital détenu par les salariés étant géré collectivement.

Tableau 17a : Salariés actionnaires, représentation au CA et mode de gestion du capital détenu par les salariés*

Act_sal_g	Fréquence	%
0	2106	71.88
1	166	5.67
2	194	6.62
3	464	15.84
Total	2930	100.00

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Il semble ressortir des estimations qu'avoir un représentant des salariés au CA ou au CS est discriminant puisque le coefficient associé à la modalité Act_sal_g = 1 n'est pas significatif alors que ceux associés aux modalités Act_sal_g = 2 et Act_sal_g = 3 le sont (seulement dans dans l'estimation avec pour variable dépendante Absent_2 en ce qu'il concerne la modalité Act_sal_g = 2). Par ailleurs par rapport aux droits de vote pleins qui ne semblaient pas jouer énormément, le mode de gestion du capital détenu par les salariés semble avoir un impact important sur la performance sociale des entreprises. En effet le coefficient associé à la modalité Act_sal_g = 3 est non seulement très largement supérieur à celui associé à la modalité Act_sal_g = 2 (-0.42 *versus* -0.30 dans l'estimation avec Absent_2 comme variable dépendante – tableau 17b - ; -0.50 *versus* « non significatif » dans l'estimation avec Absent comme variable dépendante – tableau 17c), mais il a aussi une très forte significativité (inférieure à 0.000).

Comment expliquer cet effet du mode de gestion collectif ? Plusieurs raisons sont possibles. L'une peut provenir du fait que ces associations et ces clubs permettent aux salariés actionnaires de mieux s'approprier les problématiques d'actionnariat. Ces organismes jouent très souvent un rôle de relais en matière d'information et de consultation mais aussi de conseil auprès de leurs adhérents. Ils participent à l'élaboration de la chartre de l'actionnariat salarié de l'entreprise et, par l'intermédiaire de la FAS³⁷, ils contribuent également à l'évolution de la réglementation française et européenne relative à l'actionnariat salarié. Ainsi, ces informations peuvent à la fois être sécurisantes pour les salariés actionnaires et les amener à s'impliquer plus dans la bonne marche de l'entreprise. Par ailleurs, elles sont aussi être perçues par les salariés comme plus crédibles que si elles sont délivrées par d'autres vecteurs (dirigeants, représentants syndicaux). Les représentants de ces associations/clubs sont également aisément identifiables par les salariés actionnaires « adhérents » si bien que ces derniers savent plus facilement vers qui se tourner en cas de réclamations et de consultation.

Enfin, les représentants de ces associations/clubs sont susceptibles, en tant qu'administrateurs salariés actionnaires, de peser sur la gouvernance en constituant une « représentation collective » plus forte dans les assemblées générales des actionnaires leur permettant de déposer des résolutions.

³⁷ La Fédération des Associations d'Actionnaires Salariés et Anciens salariés.

**Tableau 17b : Estimation CA et mode de gestion du capital détenu par les salariés
(régression logistique)**

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens %
<i>Actionnariat (ref = pas de salariés actionnaires)</i>					
Act_sal_g = 1	.0844164	.1686608	0.617	1.088082	2.032131
Act_sal_g = 2	-.304382	.1567887	0.052	.7375791	-7.279319
Act_sal_g = 3	-.4272933	.1115525	0.000	.6522722	-10.21798
<i>Variables de contrôle</i>					
Entreprise cotée en bourse	-.1274935	.086827	0.142	.8802991	-3.067173
Marché Européen-Mondial	.0505746	.0928881	0.586	1.051875	1.216443
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3606213	.1221543	0.003	1.43422	8.65646
Biens d'équipement	-.0191175	.1603	0.905	.9810641	-.4600663
Commerce	.3946047	.1202539	0.001	1.483798	9.444494
Construction	.0828066	.1710631	0.628	1.086332	1.991344
Finance & Immobilier	-.4128886	.1799553	0.022	.661736	-9.845374
IAA	.4167839	.2028127	0.040	1.517075	9.953182
Transport	.7998893	.179949	0.000	2.225294	18.67641
Services aux particuliers	.1862703	.2001477	0.352	1.204748	4.474568
Autre	.1905226	.157828	0.227	1.209882	4.578301
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.4832186	.1019257	0.000	.6167949	-11.6195
250-499	.4113774	.1257464	0.001	1.508895	9.881023
500 et plus	.1922708	.1017895	0.059	1.211999	4.62352
Constante	-.111872	.11684	0.338		

Nombre d'observations = 2930

LR (chi2) = 110.93

Pr > Chi2 <0.0000

Act_sal_g = 1 si l'entreprise comporte des salariés actionnaires dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés mais elle ne comporte pas de représentants des salariés siégeant au conseil d'administration ou de surveillance.

Act_sal_g = 2 si l'entreprise comporte des salariés actionnaires dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés; si elle comporte de représentants des salariés siégeant au conseil d'administration ou de surveillance mais que les actions détenues par les salariés sont gérées individuellement.

Act_sal_g = 3 si les deux principaux actionnaires de l'entreprise sont les salariés ou si l'entreprise comporte des salariés actionnaires dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés et comporte des représentants des salariés siégeant au conseil d'administration ou de surveillance et que les actions détenues par les salariés sont gérées collectivement.

**Tableau 17c : Estimation CA et mode de gestion du capital détenu par les salariés
(régression logistique)**

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens %
<i>Actionnariat (ref = pas de salariés actionnaires)</i>					
Act_sal_g = 1	.118771	.1701472	0.485	1.126112	2.832184
Act_sal_g = 2	-.1752869	.1554216	0.259	.8392162	-4.214096
Act_sal_g = 3	-.5049528	.1111114	0.000	.6035341	-12.18987
<i>Variables de contrôle</i>					
Entreprise cotée en bourse	-.1425394	.0869923	0.101	.8671534	-3.420394
Marché Européen-Mondial	.0277914	.0931113	0.765	1.028181	.6657205
<i>Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)</i>					
Biens intermédiaires et Energie	.3212529	.1222194	0.009	1.378854	7.600032
Biens d'équipement	-.0612103	.1595396	0.701	.9406254	-1.469132
Commerce	.4397062	.1205281	0.000	1.552251	10.33601
Construction	.2321503	.1695127	0.171	1.261309	5.493081
Finance & Immobilier	-.3082281	.1763489	0.080	.7347477	-7.432038
IAA	.3438252	.2035072	0.091	1.410332	8.08365
Transport	.9873309	.1884288	0.000	2.684061	21.7572
Services aux particuliers	.2039311	.1994096	0.306	1.226214	4.835052
Autre	.4005812	.1592077	0.012	1.492692	9.401523
<i>Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)</i>					
20 – 49	-.3751316	.1012932	0.000	.6871988	-9.042037
250-499	.3833669	.1273264	0.003	1.467216	9.048288
500 et plus	.1633881	.102385	0.111	1.177494	3.89332
Constante	.0474757	.1168133	0.684		

Nombre d'observations = 2930

LR (chi2) = 108.35

Pr > Chi2 <0.0000

Act_sal_g = 1 si l'entreprise comporte des salariés actionnaires dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés mais elle ne comporte pas de représentants des salariés siégeant au conseil d'administration ou de surveillance.

Act_sal_g = 2 si l'entreprise comporte des salariés actionnaires dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés ; si elle comporte de représentants des salariés siégeant au conseil d'administration ou de surveillance mais que les actions détenues par les salariés sont gérées individuellement.

Act_sal_g = 3 si les deux principaux actionnaires de l'entreprise sont les salariés ou si l'entreprise comporte des salariés actionnaires dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés et comporte des représentants des salariés siégeant au conseil d'administration ou de surveillance et que les actions détenues par les salariés sont gérées collectivement.

1.6.3.b. Mode de gestion du capital détenu par les salariés et droits de vote pleins

Nous allons maintenant regarder spécifiquement le rôle du mode de gestion du capital détenu par les salariés. Lorsqu'on croise les variables Act_sal_3 et Act_sal_g, on obtient le tableau 17d qui, malgré sa simplicité, nous livre quelques détails intéressants. Par exemple il dit que si les droits de vote pleins ne jouaient pas dans les estimations, c'est parce que dans la majorité des entreprises sans droits de vote pleins, le mode de gestion du capital détenu par les salariés est collectif (114 sur 210 :

54.28 %). Cela semble expliquer le fait qu'il y a peu de différences entre les coefficients associés aux modalités Act_sal_3 = 2 et Act_sal_3 = 3 (tableaux 16b, 16c).

Tableau 17d : Salariés actionnaires, représentation au CA, droits de vote pleins et mode de gestion du capital détenu par les salariés

Act_sal_3	Act_sal_g				Total
	0	1	2	3	
0	2106	0	0	0	2106
1	0	166	0	0	166
2	0	0	96	114	210
3	0	0	98	350	448
Total	2106	166	194	464	2930

Le mode de gestion du capital détenu par les salariés joue-t-il plus que les droits de vote pleins ? Pour y répondre, nous avons effectué une estimation sur un sous-échantillon avec :

- 1) les entreprises sans salariés actionnaires (Act_sal_3 = 0 et Act_sal_g = 0) ;
- 2) les entreprises avec des salariés actionnaires dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés, et comportant des représentants des salariés siégeant au conseil d'administration ou de surveillance, ces derniers ayant des droits de vote pleins (Act_sal_3=3), mais où les actions des salariés sont gérées individuellement (Act_sal_g = 2) ;
- 3) les entreprises comportant des salariés actionnaires dont les deux principaux actionnaires ne sont pas les salariés, avec représentants des salariés siégeant au conseil d'administration ou de surveillance, mais sans droits de vote pleins (Act_sal_3 = 2) et où les actions détenues par les salariés sont gérées collectivement (Act_sal_g = 3).

Le résultat des estimations est donné dans les deux tableaux suivants (17e et 17f) et il semble confirmer le fait que le mode de gestion collectif ait un impact plus important sur la performance sociale des entreprises, que les droits de vote pleins au CA ou CS.

**Tableau 17e : Test du rôle du mode de gestion du capital détenu par les salariés
(régression logistique)**

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens %
<i>Actionnariat (ref = pas de salariés actionnaires)</i>					
Avec droits de vote pleins & gestion individuelle du capital	-.1708981	.2122682	0.421	.8429075	-4.129291
Sans droits de vote pleins & gestion collective	-.4019267	.2075002	0.053	.6690298	-9.64277
<i>Variables de contrôle</i>					
Entreprise cotée en bourse	-.0937147	.0997831	0.348	.9105425	-2.265238
Marché Européen-Mondial	-.0370097	.1061389	0.727	.9636668	-.895464
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3615056	.1375409	0.009	1.435489	8.709786
Biens d'équipement	.0425772	.1871411	0.820	1.043497	1.02915
Commerce	.2786051	.1408093	0.048	1.321285	6.69685
Construction	-.0741851	.1953986	0.704	.9284998	-1.795214
Finance & Immobilier	-.2699696	.2033467	0.184	.7634027	-6.517824
IAA	.2797316	.2175492	0.199	1.322775	6.725239
Transport	.7713764	.1987046	0.000	2.162741	18.00785
Services aux particuliers	.1592858	.2109883	0.450	1.172673	3.840548
Autre	.1624795	.1640399	0.322	1.176424	3.917977
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.4863355	.109864	0.000	.6148755	-11.82595
250-499	.4558097	.1435183	0.001	1.57745	10.96563
500 et plus	.0455231	.1170865	0.697	1.046575	1.100827
Constante	-.0077765	.1303037	0.952		

Nombre d'observations = 2318

LR (chi2) = 76.67

Pr > Chi2 <0.0000

**Tableau 17f : Test du rôle du mode de gestion du capital détenu par les salariés
(régression logistique)**

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens %
<i>Actionnariat (ref = pas de salariés actionnaires)</i>					
Avec droits de vote pleins & gestion individuelle du capital	-.0655108	.211408	0.757	.936589	-1.575523
Sans droits de vote pleins & gestion collective	-.4801039	.2074049	0.021	.6187191	-11.61231
<i>Variables de contrôle</i>					
Entreprise cotée en bourse	-.112599	.1001955	0.261	.8935088	-2.706415
Marché Européen-Mondial	-.0397622	.1067716	0.710	.9610179	-.9532346
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3074053	.1379766	0.026	1.359892	7.278881
Biens d'équipement	-.064186	.1867414	0.731	.9378305	-1.543905
Commerce	.2800535	.1409443	0.047	1.323201	6.622701
Construction	.0478146	.192613	0.804	1.048976	1.143865
Finance & Immobilier	-.2661539	.2012837	0.186	.7663212	-6.442272
IAA	.1594171	.2176345	0.464	1.172827	3.789968
Transport	.9998763	.2112577	0.000	2.717946	21.79283
Services aux particuliers	.1327314	.2102643	0.528	1.141943	3.159595
Autre	.3460849	.1652836	0.036	1.413523	8.139187
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.3539714	.1093532	0.001	.701895	-8.576195
250-499	.4401041	.1460153	0.003	1.552869	10.33367
500 et plus	.029835	.1180791	0.801	1.030284	.7148769
Constante	.1539979	.1306658	0.239		

Nombre d'observations = 2318

LR (chi2) = 70.07

Pr > Chi2 < 0.0000

1.6.4. Politiques salariales

1.6.4.a. Épargne salariale et performance sociale

La variable Intere_1 est égale à 1 si les salariés sont couverts par un accord d'intéressement pour l'exercice 2004 et à 0 sinon. La variable Pee_1 est égale à 1 si les salariés ont accès à un plan d'épargne entreprise ou inter-entreprise et à 0 sinon. La variable Per_1 est égale à 1 si les salariés ont accès à un plan d'épargne retraite et à 0 sinon. Si dans notre échantillon intéressement et plan d'épargne entreprise sont bien diffusés (tableau 18a) dans les établissements (environ 55 % des établissements), tel n'est pas le cas pour le plan d'épargne retraite (environ 10 % des établissements). Cette faible diffusion du PERCO par rapport aux autres dispositifs³⁸ s'explique notamment par son introduction en 2003³⁹ alors que l'enquête REPONSE porte sur 2004-2005.

Tableau 18a : Épargne salariale*

	Fréquence	%
Intere_1		
0	1287	43.92
1	1643	56.08
Pee_1		
0	1334	45.53
1	1596	54.47
Per_1		
0	2618	89.35
1	312	10.65
Total	2930	100.00

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

En ce qui concerne le lien entre performance sociale et dispositifs d'épargne salariale, les tableaux 18b et 18c disent que les coefficients associés à l'intéressement et au PER ne sont pas significatifs, tandis que celui associé au PEE est négatif et significatif à 1 %. Autrement dit, l'intéressement et le PER n'ont pas d'effet sur la performance sociale tandis que le PEE en a.

Il faut cependant faire preuve de prudence quant à l'effet de l'intéressement et du PER puisqu'ils pourraient agir sur la performance sociale lorsque combinés avec d'autres dispositifs. Par exemple, en regardant la distribution croisée de ces dispositifs⁴⁰, on se rend compte que (tableau 18h) la mise en place de l'intéressement est étroitement associée à celle du PEE (il faut cependant noter que intéressement et PEE, bien que corrélés, ne sont pas colinéaires). En supposant les entreprises rationnelles, on s'attend à ce que la combinaison intéressement et PEE ait un impact sur la performance sociale, même si des raisons fiscales pourraient expliquer en partie cette combinaison PEE/Intéressement (cette combinaison permettrait de faire baisser le résultat courant avant impôt des entreprises, ce qui leur permet de payer moins d'impôts).

³⁸ L'intéressement est apparu avec l'ordonnance du 7 avril 1959 et le PEE avec l'ordonnance du 17 août 1967.

³⁹ Loi du n°2003-775 du 21 août 2003.

⁴⁰ Les tableaux 18i et 18j donnent respectivement la distribution croisée intéressement et PER, et PEE et PER.

Tableau 18b : Estimation Épargne salariale (régression logistique)

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens %
<i>Épargne salariale (ref = non)</i>					
Intéressement	.0206245	.083275	0.804	1.020839	.4995125
<i>Variables de contrôle</i>					
Entreprise cotée en bourse	-.175373	.0852644	0.040	.839144	-4.242102
Marché Européen-Mondial	.0745636	.0923327	0.419	1.077414	1.803892
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3605855	.1220054	0.003	1.434169	8.709349
Biens d'équipement	-.0375693	.159482	0.814	.9631277	-.9096947
Commerce	.3677802	.1198498	0.002	1.444524	8.866625
Construction	.0359349	.1701578	0.833	1.036588	.8699879
Finance & Immobilier	-.4526898	.1800062	0.012	.6359154	-10.83399
IAA	.4720333	.2024268	0.020	1.603251	11.3079
Transport	.8000426	.1794484	0.000	2.225636	18.78613
Services aux particuliers	.2255465	.1994345	0.258	1.253007	5.446089
Autre	.2323727	.1585065	0.143	1.26159	5.612834
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.4647073	.102722	0.000	.628319	-11.24813
250-499	.3840462	.12517	0.002	1.468213	9.289636
500 et plus	.1332236	.1006099	0.185	1.142505	3.226165
Constante	-.1841781	.1220581	0.131		

Nombre d'observations = 2930

LR (chi2) = 92.87

Pr > Chi2 <0.0000

Tableau 18c : Estimation Épargne salariale (régression logistique)

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens %
<i>Épargne salariale (ref = non)</i>					
Intéressement	.0307756	.0834247	0.712	1.031254	.7430566
<i>Variables de contrôle</i>					
Entreprise cotée en bourse	-.1913866	.0853857	0.025	.8258132	-4.629146
Marché Européen-Mondial	.0494444	.0924613	0.593	1.050687	1.194047
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3163026	.1219477	0.009	1.372045	7.544479
Biens d'équipement	-.0866078	.1585184	0.585	.9170367	-2.096951
Commerce	.4060812	.1200054	0.001	1.500924	9.643365
Construction	.1844767	.1684035	0.273	1.202589	4.413343
Finance & Immobilier	-.3534742	.1761738	0.045	.7022441	-8.58805
IAA	.399353	.2030296	0.049	1.49086	9.418939
Transport	.9777909	.1876888	0.000	2.658577	21.72178
Services aux particuliers	.2479792	.1986842	0.212	1.281433	5.908376
Autre	.4449712	.1598508	0.005	1.560445	10.48518
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.3536057	.1020152	0.001	.7021517	-8.591764
250-499	.3508059	.1266471	0.006	1.420212	8.361863
500 et plus	.0950641	.101073	0.347	1.099729	2.289191
Constante	-.0261296	.1219219	0.830		

Nombre d'observations = 2930

LR (chi2) = 85.25

Pr > Chi2 <0.0000

Tableau 18d : Estimation Épargne salariale (régression logistique)

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
<i>Épargne salariale (ref = non)</i>					
PEE	-.3490607	.0878314	0.000	.7053503	-8.394061
<i>Variables de contrôle</i>					
Entreprise cotée en bourse	-.0775147	.0877232	0.377	.9254135	-1.867024
Marché Européen-Mondial	.068182	.0925678	0.461	1.07056	1.640801
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.4198702	.1228341	0.001	1.521764	10.06428
Biens d'équipement	-.009915	.1601118	0.951	.990134	-.2387904
Commerce	.4279095	.1205024	0.000	1.534047	10.23476
Construction	.0725708	.1708853	0.671	1.075269	1.746803
Finance & Immobilier	-.3616841	.1807316	0.045	.6965024	-8.652481
IAA	.5209869	.2029834	0.010	1.683688	12.37808
Transport	.8184166	.1798237	0.000	2.266908	19.08953
Services aux particuliers	.2018761	.2002411	0.313	1.223696	4.851511
Autre	.1639478	.1583462	0.300	1.178153	3.944893
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.5276209	.103201	0.000	.590007	-12.67026
250-499	.4217147	.1257857	0.001	1.524573	10.13301
500 et plus	.1952766	.1017576	0.055	1.215647	4.699145
Constante	-.0487455	.1195223	0.683		

Nombre d'observations = 2930
LR (chi2) = 108.72 ;
Pr > Chi2 <0.0000

Tableau 18e : Estimation Épargne salariale (régression logistique)

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
<i>Épargne salariale (ref = non)</i>					
PEE	-.3094126	.0878377	0.000	.7338779	-7.436425
<i>Variables de contrôle</i>					
Entreprise cotée en bourse	-.1020595	.0877542	0.245	.9029758	-2.457495
Marché Européen-Mondial	.0429299	.0926478	0.643	1.043865	1.03231
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3694436	.1226619	0.003	1.446929	8.745819
Biens d'équipement	-.0627855	.1590316	0.693	.9391449	-1.512632
Commerce	.460457	.1205808	0.000	1.584798	10.84746
Construction	.2164436	.1690377	0.200	1.241653	5.145962
Finance & Immobilier	-.2706053	.1768682	0.126	.7629176	-6.54833
IAA	.4443249	.2033815	0.029	1.559437	10.39532
Transport	.9948163	.1879842	0.000	2.704227	21.97006
Services aux particuliers	.226224	.1992973	0.256	1.253857	5.375819
Autre	.3816705	.159556	0.017	1.464729	9.003542
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.4104543	.1023786	0.000	.6633488	-9.923549
250-499	.384127	.1271434	0.003	1.468332	9.099257
500 et plus	.1504738	.1021139	0.141	1.162385	3.600988
Constante	.1012676	.1194604	0.397		

Nombre d'observations = 2930

LR (chi2) = 97.59

Pr > Chi2 < 0.0000

Tableau 18f : Estimation Épargne salariale (régression logistique)

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
<i>Épargne salariale (ref = non)</i>					
PER	.0240409	.1241752	0.846	1.024332	.5821589
<i>Variables de contrôle</i>					
Entreprise cotée en bourse	-.1741164	.0848774	0.040	.8401991	-4.211832
Marché Européen-Mondial	.0744472	.0923355	0.420	1.077288	1.80109
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3631675	.121615	0.003	1.437877	8.770984
Biens d'équipement	-.036771	.1595278	0.818	.9638969	-.8903721
Commerce	.3692907	.1194911	0.002	1.446708	8.902566
Construction	.0341925	.1699735	0.841	1.034784	.8278188
Finance & Immobilier	-.4509852	.179655	0.012	.6370003	-10.79443
IAA	.4760691	.201842	0.018	1.609734	11.40195
Transport	.8018975	.1793306	0.000	2.229768	18.82642
Services aux particuliers	.2248915	.1994151	0.259	1.252187	5.430409
Autre	.2277382	.1571226	0.147	1.255757	5.501629
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.4691091	.1017193	0.000	.6255593	-11.35298
250-499	.3853725	.1250929	0.002	1.470162	9.32139
500 et plus	.1347328	.1003608	0.179	1.144231	3.262686
Constante	-.1757358	.1153096	0.128		
Nombre d'observations = 2930					
LR (chi2) = 92.84					
Pr > Chi2 <0.0000					

Tableau 18g : Estimation Épargne salariale (régression logistique)

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
<i>Épargne salariale (ref = non)</i>					
PER	.0633629	.1241698	0.610	1.065413	1.52615
<i>Variables de contrôle</i>					
Entreprise cotée en bourse	-.1918411	.0849724	0.024	.8254381	-4.639928
Marché Européen-Mondial	.0498333	.0924674	0.590	1.051096	1.203387
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3203547	.1215695	0.008	1.377616	7.638883
Biens d'équipement	-.0845919	.1585603	0.594	.9188872	-2.04793
Commerce	.4067855	.1196507	0.001	1.501982	9.659212
Construction	.1821831	.168217	0.279	1.199834	4.358894
Finance & Immobilier	-.3539363	.1758478	0.044	.7019197	-8.598886
IAA	.4056523	.202459	0.045	1.500281	9.561825
Transport	.9808597	.1875865	0.000	2.666748	21.77944
Services aux particuliers	.2480399	.198681	0.212	1.281511	5.909526
Autre	.4388683	.1584792	0.006	1.550951	10.34633
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.3610325	.1010399	0.000	.6969563	-8.771272
250-499	.3530353	.1265655	0.005	1.423381	8.413525
500 et plus	.0970453	.1008269	0.336	1.10191	2.33664
Constante	-.0154851	.1151532	0.893		
Nombre d'observations = 2930					
LR (chi2) = 85.37					
Pr > Chi2 < 0.0000					

Tableau 18h : Croisement Intéressement/PEE*

intere_1	pee_1		Total
	0	1	
0	975	312	1287
1	359	1284	1643
Total	1334	1596	2930

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Tableau 18i : Croisement intéressement/PER

intere_1	per_1		Total
	0	1	
0	1210	77	1287
1	1408	235	1643
Total	2618	312	2930

Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Tableau 18j : Croisement PEE/PER

pee_1	per_1		Total
	0	1	
0	1264	70	1334
1	1354	242	1596
Total	2618	312	2930

Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

1.6.4.b. Complémentarité intéressement et plan d'épargne entreprise

Nous venons de voir que la mise en place de l'intéressement est étroitement associée à celle du PEE (nous n'allons pas traiter de la complémentarité avec le PER à cause des distributions déséquilibrées des variables croisées Intéressement/PER et PEE/PER : voir les tableaux 18i et 18j). Y aurait-il complémentarité entre ces deux dispositifs ? Pour répondre à la question, nous allons estimer un modèle avec une variable « intéressement seul », une variable « PEE seul » et une variable « intéressement et PEE ». Nous allons comparer les effets de ces variables à la situation dans laquelle aucun des deux dispositifs n'est mis en place. Nous dirons qu'il y a complémentarité si le coefficient associé à la variable « intéressement et PEE » est négatif et significatif. Les deux tableaux 18i et 18m montrent qu'il y a bien complémentarité entre intéressement et PEE. Ils disent aussi que la performance sociale dans les établissements qui ne mettent en place que l'intéressement seul est plus faible que dans ceux où il n'y a ni intéressement, ni PEE.

Si la complémentarité intéressement/plan d'épargne entreprise est nette dans les tableaux 18i et 18m, (en termes d'odds-ratio, la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme est d'environ 19 % inférieure dans les établissements utilisant intéressement et PEE, par rapport à son niveau dans ceux qui n'utilisent ni l'un ni l'autre ; en termes d'effets marginaux moyens, lorsqu'une entreprise n'ayant ni intéressement, ni PEE, les introduit, la probabilité de problèmes d'absentéisme dans ses établissements associés baisse, en moyenne, toutes choses égales par ailleurs, d'environ 5.64 %), on remarque que le coefficient associé à la variable « intéressement seul » est positif et significatif. Ce résultat pose la question de la robustesse des estimations dans les tableaux 18i et 18m.

D'où la question suivante : l'effet combiné des deux dispositifs intéressement et PEE se retrouve-t-il dans d'autres régressions ? Pour tenter d'y répondre, nous considérons la variable **Absent_3** (dont la distribution est donnée dans le tableau 18k) qui compte les problèmes d'absentéisme par CSP :

Absent_3 = « l'établissement a déclaré que les cadres connaissent un problème d'absentéisme (0/1) » + « l'établissement a déclaré que les commerciaux connaissent un problème d'absentéisme (0/1) » + « l'établissement a déclaré que les techniciens et agents de surface connaissent un problème d'absentéisme (0/1) » + « l'établissement a déclaré que les employés connaissent un problème d'absentéisme (0/1) » + « l'établissement a déclaré que les ouvriers connaissent un problème d'absentéisme (0/1) ».

Tableau 18k : Absentéisme en tant que variable de comptage*

Absent_3	Fréquence	%
0	1,351	46.11
1	979	33.41
2	422	14.40
3	141	4.81
4	30	1.02
5	7	0.24
Total	2930	100

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

La variable Absent_3 prend en compte les problèmes d'absentéisme par CSP dans l'établissement comme s'ils étaient des incidents. Cette manière de construire la variable Absent_3 nous autorise à utiliser des modèles de comptage dont le modèle binomial négatif⁴¹. Nous donnerons les résultats de l'estimation en binomial négatif à chaque fois que le coefficient d'une variable dans la régression logistique présentera un signe non attendu⁴².

Les résultats (tableau 18n) montrent que le coefficient associé à la variable « intéressement seul » n'est pas significatif et que l'effet combiné intéressement/plan d'épargne entreprise reste valide.

⁴¹ Le modèle binomial négatif est une extension du modèle de Poisson avec introduction d'un terme d'hétérogénéité individuelle dans la moyenne. L'une des raisons de l'utilisation du modèle binomial négatif est que le modèle de Poisson exige que les observations concernant la variable dépendante soient « bien » dispersées (équi-dispersion), c'est-à-dire que la moyenne de la variable dépendante soit égale à sa variance. Or la variable Absent_3 (de moyenne = 0.81 et de variance = 0.89) ne respecte pas cette exigence et semble plutôt sur-dispersée. Par ailleurs la distribution de la variable Absent_3 comporte beaucoup de 0 (46.11 %). Il se peut donc que les 0 et les 1 ne soient pas générés par le même PGP (processus générateur de données) c'est-à-dire que les établissements n'ayant pas de problèmes d'absentéisme sont différents de ceux ayant des problèmes d'absentéisme. En toute rigueur nous aurions dû en tenir compte en estimant un modèle à deux régimes.

⁴² Nous avons cependant aussi estimé systématiquement un modèle binomial négatif à chaque fois que nous avons estimé un modèle logistique. Les résultats sont disponibles auprès des auteurs (sur demande).

Tableau 18I : Estimation Épargne salariale (régression logistique)

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
<i>Épargne salariale (ref = Ni intéressement, ni PEE)</i>					
PEE seul	-.3994339	.1395811	0.004	.6706996	-9.523102
Intéressement seul	.2414169	.1298059	0.063	1.273052	5.814075
Intéressement & PEE	-.2355274	.1014739	0.020	.790154	-5.648206
<i>Variables de contrôle</i>					
Entreprise cotée en bourse	-.0860372	.0878764	0.328	.9175601	-2.06871
Marché Européen-Mondial	.0724148	.0926925	0.435	1.075101	1.739594
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.4126846	.1230682	0.001	1.510868	9.879229
Biens d'équipement	-.0023644	.1603022	0.988	.9976384	-.0568458
Commerce	.417326	.1209586	0.001	1.517897	9.970764
Construction	.1020362	.1715583	0.552	1.107424	2.45086
Finance & Immobilier	-.3747706	.1814883	0.039	.6874469	-8.944763
IAA	.4958591	.2037201	0.015	1.641908	11.78101
Transport	.8078367	.1801439	0.000	2.24305	18.83449
Services aux particuliers	.2143107	.2002969	0.285	1.239008	5.140195
Autre	.2043274	.1598705	0.201	1.2267	4.90433
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.5034629	.1039899	0.000	.6044339	-12.08234
250-499	.4232187	.1261014	0.001	1.526868	10.15237
500 et plus	.1969278	.1021868	0.054	1.217656	4.730877
Constante	-.1288179	.1273814	0.312		
Nombre d'observations = 2930					
LR (chi2) = 113.68					
Pr > Chi2 < 0.0000					

Tableau 18m : Estimation Épargne salariale (régression logistique)

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
<i>Épargne salariale (ref = Ni intéressement, ni PEE)</i>					
PEE seul	-.3752762	.1384839	0.007	.6870995	-9.053527
Intéressement seul	.2176767	.1312289	0.097	1.243185	5.195083
Intéressement & PEE	-.201148	.1015182	0.048	.8177914	-4.82854
<i>Variables de contrôle</i>					
Entreprise cotée en bourse	-.1100344	.0879179	0.211	.8958034	-2.645694
Marché Européen-Mondial	.0473606	.0927544	0.610	1.0485	1.137158
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3618132	.1228874	0.003	1.435931	8.557308
Biens d'équipement	-.0556349	.1592094	0.727	.9458844	-1.338006
Commerce	.4489907	.1210222	0.000	1.56673	10.57178
Construction	.2451042	.1697334	0.149	1.277755	5.807518
Finance & Immobilier	-.2850312	.1776003	0.109	.7519908	-6.887016
IAA	.4199949	.2040625	0.040	1.521954	9.833941
Transport	.9849347	.1882373	0.000	2.677637	21.75739
Services aux particuliers	.2360498	.1994013	0.236	1.266237	5.597476
Autre	.4187222	.161073	0.009	1.520018	9.834786
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.3889509	.1031652	0.000	.6777675	-9.392094
250-499	.3842075	.1274538	0.003	1.46845	9.0881
500 et plus	.1502632	.1025352	0.143	1.16214	3.590655
Constante	.0298619	.1272917	0.815		

Nombre d'observations = 2930

LR (chi2) = 102.07

Pr > Chi2 < 0.0000

Tableau 18n : Épargne salariale (régression binomiale négative)

Absent_3	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Épargne salariale (ref = Ni intéressement, ni PEE)</i>			
PEE seul	-.3105951	.0839915	0.000
Intéressement seul	.0641095	.068642	0.350
Intéressement & PEE	-.1136422	.0562354	0.043
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	-.096774	.0496261	0.051
Marché Européen-Mondial	.0324165	.0521564	0.534
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	.1670479	.0700214	0.017
Biens d'équipement	-.070769	.0979688	0.470
Commerce	.2397966	.0678696	0.000
Construction	.1792173	.0976362	0.066
Finance & Immobilier	-.1367582	.1096893	0.212
IAA	.1400625	.112634	0.214
Transport	.3887381	.0896028	0.000
Services aux particuliers	.0684737	.1169798	0.558
Autre	.2941864	.0852507	0.001
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	-.1510233	.0593361	0.011
250-499	.1941238	.0673071	0.004
500 et plus	.168066	.0566627	0.003
Constante	-.2825474	.0726744	0.000
Nombre d'observations = 2930			
LR (chi2) = 90.82			
Pr > Chi2 <0.0000			

2. Existe-t-il une complémentarité entre dispositifs de partage du profit et dispositifs de participation des salariés à la vie et au contrôle de l'entreprise ?

À l'instar de la complémentarité trouvée entre intéressement et PEE, selon la littérature économique évoqué dans l'introduction, il y aurait complémentarité entre les dispositifs de partage du profit et ceux de participation des salariés à la vie et au contrôle de l'entreprise. Etant donné le grand nombre de variables, il a fallu faire des choix. Nous avons fait celui d'étudier la complémentarité avec (a) l'autonomie, (b) des variables de dialogue social, (c) la présence de salariés actionnaires et (d) des variables d'information et consultation des salariés.

Les variables d'autonomie des salariés sont intéressantes car plus l'autonomie est forte, plus l'entreprise réussit à résoudre les problèmes d'asymétrie d'information, d'un côté entre elle et les salariés et de l'autre, entre les salariés. Nous nous attendons à une forte complémentarité entre les dispositifs d'épargne salariale et l'autonomie des salariés. Pour les variables de dialogue social, nous avons le choix entre onze variables (tableau 12a) mais comme évoqué dans la partie précédente, nous avons retenu trois variables de *dialogue social* à savoir *l'épargne salariale, les changements technologiques ou organisationnels, et l'égalité professionnelle*. Comme nous l'avons vu *supra*, le fait (pour une entreprise) d'avoir des salariés actionnaires recouvre plusieurs situations selon qu'il y a ou non un représentant des salariés au CA, selon les droits de vote pleins qu'il détient et selon que les actions des salariés sont gérées individuellement ou collectivement, etc. L'idéal aurait été que nous prenions en compte ces situations dans notre analyse de la complémentarité avec l'intéressement et le plan d'épargne entreprise. Cela n'est malheureusement pas possible ici sans dégrader fortement la qualité des estimations. Pour le comprendre, rappelons que les variables d'intéressement et de plan d'épargne sont chacune des variables binaires. En les croisant, on obtient une variable à quatre modalités. Si l'on croise cette dernière avec une autre variable binaire, on obtient une variable à huit modalités ; et si on l'avait croisée avec une variable à trois modalités, on aurait obtenu une variable à douze modalités. Or, plus une variable a de modalités, plus il y a de chance pour que certaines modalités soient quasi-vides, ce qui dégrade les estimations. Ainsi, si on croise les variables Act_sal_3, intere_1 et pee_1, on obtient une variable à douze modalités qui est distribuée de la manière suivante :

Tableau 19a : Distribution Act_sal_3 x Intere_1 x Pee_1*

	Fréquence	%
1	856	29.22
2	22	0.75
3	12	0.41
4	85	2.90
5	203	6.93
6	30	1.02
7	24	0.82
8	55	1.88
9	310	10.58
10	11	0.38
11	9	0.31
12	29	0.99
Total	2930	100.00

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Il est bien entendu difficile de procéder à des estimations fiables avec une telle distribution dont certaines modalités ne comptent que 9, 11 ou 12 établissements. Nous faisons le choix de nous en tenir à la variable simple de présence de salariés actionnaires (qui, croisée, avec les variables d'intéressement et PEE donne une variable à huit modalités).

En ce qui concerne les variables d'information et consultation, nous commençons par la variable synthétique P_info_1, puis nous regardons en particulier les dispositifs suivants : *le journal*

d'entreprise, le projet ou charte d'entreprise, le séminaire d'entreprise et l'enquête de satisfaction des salariés (évaluation à 180 degrés). Notre choix de ces quatre dispositifs n'est pas fortuit. En fait, le journal d'entreprise, même s'il paraît anecdotique, témoigne comme la charte d'entreprise, de la volonté de promouvoir une culture d'entreprise, de définir ses valeurs et de les promouvoir. Nous nous attendons à une forte identification des salariés de ces entreprises aux valeurs de celles-ci, à une grande confiance entre les salariés, et entre les salariés et les dirigeants (ce qui facilite à la fois les problèmes d'incitation et d'asymétrie d'information). De ce fait, nous anticipons une bonne complémentarité entre les journaux et les chartes d'entreprise d'une part, et les dispositifs d'épargne salariale d'autre part. Notons aussi que les journaux d'entreprise diffusent aux salariés des informations pratiques sur la vie de l'entreprise et la vie dans l'entreprise (nouvelles règles, conventions, formations, etc.).

Le séminaire d'entreprise est, comme indiqué plus haut, un outil de communication en interne dont l'objet est de réunir les salariés généralement en dehors du site professionnel habituel. Parce qu'employés et managers sont réunis dans un lieu inhabituel, en général convivial, cela favorise les discussions informelles et de ce fait les liens entre les salariés, et entre les salariés et les dirigeants. Nous anticipons là aussi une complémentarité avec les dispositifs d'épargne salariale. Enfin, les enquêtes de satisfaction des salariés sont des dispositifs d'évaluation dans lesquels le salarié s'auto-évalue et est aussi évalué par son supérieur direct. Elles permettent de confronter l'idée que le salarié a de sa place et de son engagement dans l'entreprise, et celle qu'en a son supérieur direct. Ces deux visions peuvent diverger auquel cas une discussion, même si elle reste formelle, s'instaure. Mais cette divergence révélée peut « amener » le salarié à partir de l'entreprise. Autrement dit, les séminaires d'entreprise impliquent parfois une sélection *ex post* des salariés, sélection susceptible de s'opérer aussi *ex ante*. En effet, les individus s'auto-sélectionnent en entrant ou en n'entrant pas volontairement dans une entreprise qui pratique ce type de politique de GRH. Une conséquence en est la tendance à la « ressemblance » des salariés (du moins en ce qui concerne leurs caractéristiques observables), ce qui peut, à court terme du moins, faciliter la résolution des problèmes de coordination et, de manière générale, ceux d'asymétrie d'information. Nous nous attendons à une complémentarité avec les dispositifs d'épargne salariale.

Nous continuons avec les variables suivantes : les groupes qualité ou de résolution de problèmes ; les réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service ; les groupes d'expression directe. Cependant, la distribution de la variable « réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service » lorsqu'elle est croisée avec l'intéressement et le PEE est hélas trop déséquilibrée pour que nous puissions conduire des estimations correctes (la modalité « PEE seul » ne compte par exemple que 39 individus).

Tableau 19b : Distribution intéressement x PEE x réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service*

	Fréquence	%
Ni intéressement, ni PEE, ni réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service	197	6.72
Réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service seules	778	26.55
PEE seul	39	1.33
PEE & réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service	273	9.32
Intéressement seul	56	1.91
Intéressement & réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service	303	10.34
Intéressement & PEE	132	4.51
Intéressement & PEE & réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service	1152	39.32
Total	2930	100

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Nous allons regarder la complémentarité des dispositifs d'épargne salariale (PEE, intéressement) avec les groupes qualité ou de résolution de problèmes, les groupes d'expression directe et enfin avec la variable synthétique Groupe_1 (variable synthétique obtenue par sommation des variables

« groupes qualité ou de résolution de problèmes », « les réunions régulières d'atelier de bureau ou de service » et « les groupes d'expression directe » - voir 1.4.2). Enfin, nous terminons avec la variable synthétique de diffusion de l'information des entreprises vers les salariés, à savoir la variable D_info_1.

En résumé, nous regardons :

- (1) la complémentarité entre intéressement et/ou plan d'épargne entreprise avec l'autonomie verticale,
- (2) la complémentarité entre intéressement et/ou plan d'épargne entreprise avec l'autonomie horizontale,
- (3) la complémentarité entre intéressement et/ou plan d'épargne entreprise avec la variable de dialogue social sur l'épargne salariale,
- (4) la complémentarité entre intéressement et/ou plan d'épargne entreprise avec la variable de dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels,
- (5) la complémentarité entre intéressement et/ou plan d'épargne entreprise avec la variable de dialogue social sur l'égalité professionnelle,
- (6) la complémentarité entre intéressement et/ou plan d'épargne entreprise avec la variable de présence de salariés actionnaires,
- (7) la complémentarité entre intéressement et/ou plan d'épargne entreprise avec la variable synthétique P_info_1 (relative à l'information et la consultation),
- (8) la complémentarité entre intéressement et/ou plan d'épargne entreprise avec le journal d'entreprise,
- (9) la complémentarité entre intéressement et/ou plan d'épargne entreprise avec le projet ou charte d'entreprise,
- (10) la complémentarité entre intéressement et/ou plan d'épargne entreprise avec le séminaire d'entreprise,
- (11) la complémentarité entre intéressement et/ou plan d'épargne entreprise avec l'enquête de satisfaction des salariés (évaluation à 180 degrés),
- (12) la complémentarité entre intéressement et/ou plan d'épargne entreprise avec les groupes qualité ou de résolution de problèmes,
- (13) la complémentarité entre intéressement et/ou plan d'épargne entreprise avec les groupes d'expression directe,
- (14) la complémentarité entre intéressement et/ou plan d'épargne entreprise avec la variable Groupe_1 (la variable synthétique concernant les groupes qualité ou de résolution de problèmes, les réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service et les groupes d'expression directe),
- (15) la complémentarité entre intéressement et/ou plan d'épargne entreprise avec la variable D_info_1 (la variable synthétique de diffusion de l'information des entreprises vers les salariés).

Rappelons qu'il y a complémentarité si l'effet de l'utilisation conjointe des dispositifs sur la performance sociale des établissements est statistiquement significatif.

2.1. Complémentarité intéressement et/ou plan d'épargne entreprise et autonomie

2.1.1. Autonomie horizontale

Tout d'abord, la distribution des modalités issues du croisement intéressement, PEE et autonomie horizontale (8 modalités) :

Tableau 19c : Distribution intéressement x PEE x autonomie horizontale*

	Fréquence	Pourcentage
Ni intéressement, ni PEE, ni autonomie horizontale	684	23.34
Autonomie horizontale seule	291	9.93
PEE seul	193	6.59
PEE & autonomie horizontale	119	4.06
Intéressement seul	271	9.25
Intéressement & autonomie horizontale	88	3.00
Intéressement & PEE	821	28.02
Intéressement & PEE & autonomie horizontale	463	15.80
Total	2930	100

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Les résultats sont assez nets et indiquent clairement trois choses. Tout d'abord, un effet structurant du PEE contrairement à l'intéressement qui ne semble pas jouer. Ensuite, un effet fortement structurant de l'autonomie horizontale. Enfin, il y a bien complémentarité autonomie horizontale et PEE. En effet, selon le tableau 19d les établissements ayant à la fois un PEE et de l'autonomie horizontale – mais pas d'intéressement – ont une probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme de près de 68 % inférieure à celle des établissements n'ayant ni intéressement, ni PEE, ni autonomie horizontale. **Afin d'alléger la lecture des résultats, nous dirons simplement que la probabilité de problèmes d'absentéisme est de 68 % inférieure (comparativement à celle de la référence) ou encore qu'il y a une baisse en proportion de 68 % de la probabilité de problèmes d'absentéisme.**

En termes d'effets marginaux moyens, on a une baisse de la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme de près de 25 % lorsque l'établissement passe du statut d'établissement n'ayant ni intéressement, ni PEE, ni autonomie horizontale à celui d'établissement ayant à la fois PEE et autonomie horizontale – mais pas d'intéressement –. **Afin d'alléger la lecture des résultats, nous dirons simplement que la probabilité de problèmes d'absentéisme baisse en niveau en moyenne de 25 %.** De même, il y a complémentarité entre autonomie horizontale et intéressement + PEE (selon le tableau 19d, on a une baisse en proportion de près de 52 % de la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme ou encore une baisse en niveau de cette même probabilité de près de 17 %).

Dans ce « management par objectifs », le salarié participe fortement au processus de production, ce qui développe un sentiment de réciprocité envers l'employeur, voire d'identification aux objectifs organisationnels. Selon la place qui leur est accordée dans les procédures de participation, les salariés peuvent évaluer leur niveau d'effort, en fonction non seulement de la rétribution financière mais aussi des avantages retirés en termes de conditions de travail, de relations avec la hiérarchie, de sens donné aux objectifs – c'est-à-dire, plus globalement, de la perception qu'ils ont de leur travail. La participation aux décisions et la possibilité d'atteindre des objectifs sont alors être perçues par les salariés comme un facteur de réalisation de soi et, par conséquent, comme une composante non monétaire symboliquement forte du système d'incitations de l'entreprise⁴³.

L'efficacité particulièrement élevée issue de la combinaison entre l'autonomie horizontale et le PEE peut s'expliquer de la manière suivante : la complémentarité témoignerait d'une culture participative « cohérente » alliant confiance et convergence durable sur les objectifs. Sa forte performance sociale traduirait aussi une plus grande interaction positive des caractéristiques incitatives liées à l'autonomie et au PEE. Si les entreprises introduisent des dispositifs incitatifs, les salariés peuvent être motivés par les seules considérations financières. Dans ce cas, des procédures d'information et de consultation expliquant le fonctionnement de ces dispositifs suffiraient à accroître les niveaux d'effort et les attitudes coopératives, sans avoir besoin d'aller jusqu'à la décentralisation des décisions. Mais les salariés peuvent aussi réagir négativement à un contexte qui leur confère

⁴³ Auriol E. et Renault R. (2008), « Status and incentives », *The Rand Journal of Economics*, 39(1), p. 305-326. Voir aussi Crifo P. et Diaye M.-A. (2011), « The composition of compensation policy: From cash to fringe benefits », *Annales d'économie et statistique*, à paraître.

davantage de responsabilité à l'égard de la performance de l'entreprise (donc plus de risques à partager), sans leur donner plus de pouvoir, ou du moins, sans renforcer le sentiment de participer aux décisions qui influencent leur niveau de rémunération.

Tableau 19d : Estimation Épargne salariale/Autonomie horizontale (régression logistique)

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
<i>Épargne salariale et Autonomie horizontale</i> (ref = Ni intéressement, ni PEE, ni Autonomie horizontale)					
Autonomie horizontale seule	-.703683	.1473005	0.000	.4947598	-16.27785
PEE seul	-.3109049	.1700718	0.068	.7327836	-7.290687
PEE & autonomie horizontale	-1.135518	.2218493	0.000	.3212558	-24.8407
Intéressement seul	.1251303	.1507431	0.406	1.133296	2.963699
Intéressement & autonomie horizontale	-.1977957	.2318622	0.394	.8205375	-4.658107
Intéressement & PEE	-.2947185	.1174377	0.012	.7447412	-6.879484
Intéressement & PEE & autonomie horizontale	-.7282029	.1370407	0.000	.4827758	-16.89358
<i>Variables de contrôle</i>					
Entreprise cotée en bourse	-.0661318	.0886487	0.456	.9360075	-1.563991
Marché Européen-Mondial	.0699676	.0934669	0.454	1.072473	1.653156
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3527561	.1242696	0.005	1.422984	8.322686
Biens d'équipement	.0170419	.1618215	0.916	1.017188	.4029272
Commerce	.3978045	.1224364	0.001	1.488553	9.355469
Construction	.0847751	.1730267	0.624	1.088472	2.002957
Finance & Immobilier	-.3057255	.1836992	0.096	.7365888	-7.201966
IAA	.4045036	.2056583	0.049	1.498558	9.497452
Transport	.702322	.1819367	0.000	2.018434	16.26272
Services aux particuliers	.1483613	.2025621	0.464	1.159932	3.504235
Autre	.2655008	.1627576	0.103	1.304084	6.255639
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.50966	.1049213	0.000	.6006998	-12.03484
250-499	.4087399	.1273947	0.001	1.50492	9.646892
500 et plus	.2328953	.1032981	0.024	1.262249	5.49765
Constante	.0848195	.1349342	0.530		

Nombre d'observations = 2930

LR (chi2) = 162.14

Pr > Chi2 < 0.0000

Tableau 19e : Estimation Épargne salariale/Autonomie horizontale (régression logistique)

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
<i>Épargne salariale et Autonomie horizontale (ref = Ni intéressement, ni PEE, ni Autonomie horizontale)</i>					
Autonomie horizontale seule	-.6864761	.1454219	0.000	.5033467	-16.20038
PEE seul	-.3319419	.1705047	0.052	.717529	-7.861017
PEE & autonomie horizontale	-1.011506	.2140217	0.000	.3636709	-23.26411
Intéressement seul	.140955	.153595	0.359	1.151373	3.319819
Intéressement & autonomie horizontale	-.3309075	.2323309	0.154	.7182716	-7.842363
Intéressement & PEE	-.2615265	.1182826	0.027	.7698755	-6.143046
Intéressement & PEE & autonomie horizontale	-.6811214	.1363462	0.000	.5060492	-16.14272
<i>Variables de contrôle</i>					
Entreprise cotée en bourse	-.0909631	.0886515	0.305	.9130514	-2.152424
Marché Européen-Mondial	.0439877	.0934508	0.638	1.044969	1.039578
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3038558	.1240717	0.014	1.355074	7.101728
Biens d'équipement	-.0398689	.1606235	0.804	.9609154	-.943286
Commerce	.4345466	.1224341	0.000	1.544263	10.08723
Construction	.2275137	.1711473	0.184	1.255475	5.313744
Finance & Immobilier	-.2179302	.1797288	0.225	.8041816	-5.181103
IAA	.3266138	.2059852	0.113	1.386266	7.588562
Transport	.8836149	.1899448	0.000	2.419631	19.53324
Services aux particuliers	.1702409	.2015417	0.398	1.18559	3.990741
Autre	.4861842	.1641561	0.003	1.6261	11.18047
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.3926855	.1040435	0.000	.675241	-9.33445
250-499	.36894	.1286917	0.004	1.446201	8.601242
500 et plus	.184371	.1035505	0.075	1.202462	4.330621
Constante	.2419753	.1352083	0.074		

Nombre d'observations = 2930

LR (chi2) = 147.66

Pr > Chi2 < 0.0000

2.1.2. Autonomie verticale

Tout d'abord, la distribution des modalités issues du croisement intéressement, PEE et autonomie verticale (8 modalités) donnée au tableau 20.

On retrouve le même type de résultats qu'avec l'autonomie horizontale : un effet structurant du PEE contrairement à l'intéressement qui ne semble pas jouer ; ensuite, un effet fortement structurant de l'autonomie verticale. Enfin, il y a bien complémentarité autonomie verticale et PEE (selon le tableau 20a, baisse en proportion de près de 59 % de la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme, baisse en niveau de cette même probabilité de près de 20 %), et entre autonomie verticale et intéressement + PEE (selon le tableau 20a, baisse en proportion de près de 46 % de la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme, baisse en niveau de cette probabilité de 13 %).

Tableau 20 : Distribution intéressement x PEE x autonomie verticale*

	Fréquence	Pourcentage
Ni intéressement, ni PEE, ni autonomie verticale	487	16.62
Autonomie verticale seule	488	16.66
PEE seul	135	4.61
PEE & autonomie verticale	177	6.04
Intéressement seul	166	5.67
Intéressement & autonomie verticale	193	6.59
Intéressement & PEE	498	17.00
Intéressement & PEE & autonomie verticale	786	26.83
Total	2930	100

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Tableau 20a : Estimation Épargne salariale/Autonomie verticale (régression logistique)

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
<i>Épargne salariale et Autonomie verticale</i> (ref = Ni intéressement, ni PEE, ni autonomie verticale)					
Autonomie verticale seule	-.3004986	.1318152	0.023	.7404489	-7.123814
PEE seul	-.140612	.2005625	0.483	.8688263	-3.339286
PEE & autonomie verticale	-.8897061	.1910988	0.000	.4107765	-20.22001
Intéressement seul	.162199	.1877252	0.388	1.176094	3.864892
Intéressement & autonomie verticale	.034794	.1756449	0.843	1.035406	.8287773
Intéressement & PEE	-.1394455	.1389192	0.315	.8698405	-3.30593
Intéressement & PEE & autonomie verticale	-.5643667	.129598	0.000	.5687202	-13.2966
<i>Variables de contrôle</i>					
Entreprise cotée en bourse	-.0865135	.0885096	0.328	.9171232	-2.060064
Marché Européen-Mondial	.0544697	.0932432	0.559	1.055981	1.296249
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3984876	.1239031	0.001	1.48957	9.452448
Biens d'équipement	-.008523	.1611289	0.958	.9915132	-.2029374
Commerce	.4070863	.1215935	0.001	1.502434	9.637081
Construction	.0734755	.1724619	0.670	1.076242	1.748484
Finance & Immobilier	-.3641463	.1826014	0.046	.6947896	-8.614413
IAA	.5031621	.2050575	0.014	1.653943	11.83511
Transport	.7441889	.1811037	0.000	2.104734	17.29225
Services aux particuliers	.1809085	.201082	0.368	1.198306	4.300388
Autre	.2219323	.1617358	0.170	1.248487	5.272791
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.4914277	.1043815	0.000	.6117524	-11.6905
250-499	.4648182	.1271624	0.000	1.591725	11.02392
500 et plus	.2426875	.1032196	0.019	1.27467	5.767828
Constante	.0285215	.1420173	0.841		

Nombre d'observations = 2930

LR (chi2) = 142.04

Pr > Chi2 < 0.0000

Tableau 20b : Estimation Épargne salariale/Autonomie verticale (régression logistique)

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
<i>Épargne salariale et Autonomie verticale</i> (ref = Ni intéressement, ni PEE, ni autonomie verticale)					
Autonomie verticale seule	-.2780521	.1321882	0.035	.7572574	-6.622487
PEE seul	-.0652236	.2026791	0.748	.936858	-1.551907
PEE & autonomie verticale	-.8768566	.1883812	0.000	.4160888	-20.5565
Intéressement seul	.0912281	.1896723	0.631	1.095519	2.161511
Intéressement & autonomie verticale	.0683043	.1778985	0.701	1.070691	1.619734
Intéressement & PEE	-.0908095	.1400157	0.517	.9131917	-2.157543
Intéressement & PEE & autonomie verticale	-.5198449	.1296993	0.000	.5946127	-12.39367
<i>Variables de contrôle</i>					
Entreprise cotée en bourse	-.109562	.0885918	0.216	.8962266	-2.607769
Marché Européen-Mondial	.0300099	.0933303	0.748	1.030465	.713189
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3464712	.1237507	0.005	1.414069	8.120657
Biens d'équipement	-.0629858	.1601228	0.694	.9389568	-1.49983
Commerce	.4369974	.1216773	0.000	1.548052	10.19708
Construction	.2174501	.1707539	0.203	1.242903	5.11038
Finance & Immobilier	-.2723102	.1788138	0.128	.761618	-6.513556
IAA	.4284023	.2054404	0.037	1.534803	9.924762
Transport	.924113	.1891896	0.000	2.519632	20.41496
Services aux particuliers	.2018081	.2001907	0.313	1.223613	4.748089
Autre	.4341057	.1630346	0.008	1.543582	10.08288
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.3770877	.1036025	0.000	.6858559	-9.016368
250-499	.4264741	.1285574	0.001	1.531847	9.958312
500 et plus	.1946852	.1035829	0.060	1.214929	4.596334
Constante	.1771179	.1423229	0.213		

Nombre d'observations = 2930

LR (chi2) = 131.48

Pr > Chi2 <0.0000

2.2. Complémentarité intéressement et/ou plan d'épargne entreprise et dialogue social

2.2.1. Dialogue social sur l'épargne salariale

Tout d'abord, la distribution des modalités issues du croisement intéressement, PEE et dialogue social sur l'épargne salariale (8 modalités) donnée au tableau 21.

Tableau 21 : Distribution intéressement x PEE x dialogue social sur l'épargne salariale

	Fréquence	Pourcentage
Ni intéressement, ni PEE, ni dialogue social sur l'épargne salariale	842	28.74
Dialogue social sur épargne salariale seul	133	4.54
PEE seul	148	5.05
PEE & dialogue social sur épargne salariale	164	5.60
Intéressement seul	252	8.60
Intéressement & dialogue social sur épargne salariale	107	3.65
Intéressement & PEE	401	13.69
Intéressement & PEE & dialogue social sur épargne salariale	883	30.14
Total	2930	100

Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

On retrouve encore un effet structurant du PEE. Cependant, contrairement aux variables d'autonomie, le dialogue social sur l'épargne salariale ne semble pas jouer (p-value égale à 0.437, voir le tableau 21a). Enfin, il y a complémentarité entre le dialogue social sur l'épargne salariale et le PEE (selon le tableau 21a, baisse en proportion de près de 35 % de la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme, baisse en niveau de cette même probabilité de près de 10 %), et entre dialogue social sur l'épargne salariale et intéressement + PEE (selon le tableau 21a, baisse en proportion de près de 24 % de la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme, baisse en niveau de cette même probabilité de 6.52 %). Il faut cependant noter que le gain en termes de performance sociale engendré par l'utilisation conjointe des dispositifs d'épargne salariale et le dialogue social sur l'épargne salariale est plus faible (de plus de 20 points de pourcentage si l'on raisonne en termes d'odds-ratio et de plus de 10 points de pourcentage si l'on raisonne en termes d'effets marginaux) que le gain en termes de performance sociale engendré par l'utilisation conjointe des dispositifs d'épargne salariale et l'autonomie des salariés.

Remarquons enfin que le coefficient associé au dialogue social sur l'épargne salariale est négatif et significatif dans le tableau 12b. Or ce coefficient ne l'est plus lorsqu'il est expurgé des interactions du dialogue social sur l'épargne salariale avec le PEE et/ou l'intéressement. Cela veut dire que l'effet trouvé dans le tableau 12b inclut en fait les interactions.

Tableau 21a : Estimation Épargne salariale/Dialogue social sur l'épargne salariale (régression logistique)

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
Épargne salariale et Dialogue social (ref = Ni intéressement, ni PEE, ni dialogue sur épargne salariale)					
Dialogue social sur épargne salariale seul	.1490934	.1919838	0.437	1.160781	3.580726
PEE seul	-.332905	.1871475	0.075	.7168383	-7.927749
PEE & dialogue social sur épargne salariale	-.4227633	.1817408	0.020	.6552337	-10.03619
Intéressement seul	.2746904	.150517	0.068	1.316123	6.596632
Intéressement & dialogue social sur épargne salariale	.2396575	.2149523	0.265	1.270814	5.748508
Intéressement & PEE	-.0977339	.1336366	0.465	.9068902	-2.34358
Intéressement & PEE & dialogue social sur épargne salariale	-.2725321	.1138807	0.017	.761449	-6.528464
Variables de contrôle					
Entreprise cotée en bourse	-.0801465	.088075	0.363	.9229811	-1.925328
Marché Européen-Mondial	.0686505	.0928262	0.460	1.071062	1.647723
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.4056869	.1233987	0.001	1.500333	9.705352
Biens d'équipement	.0040561	.160758	0.980	1.004064	.0974271
Commerce	.4346943	.1215136	0.000	1.544491	10.3675
Construction	.1085612	.1718849	0.528	1.114673	2.604832
Finance & Immobilier	-.3601006	.1818644	0.048	.6976061	-8.592615
IAA	.4843136	.2039914	0.018	1.623061	11.50387
Transport	.8132194	.1803427	0.000	2.255157	18.93378
Services aux particuliers	.2209361	.2006927	0.271	1.247244	5.293147
Autre	.217564	.1606822	0.176	1.243045	5.215431
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.4958306	.1044499	0.000	.6090648	-11.8918
250-499	.4250402	.1261997	0.001	1.529652	10.18592
500 et plus	.210119	.1026189	0.041	1.233825	5.04167
Constante	-.1583079	.1327036	0.233		

Nombre d'observations = 2930

LR (chi2) = 116.43

Pr > Chi2 < 0.0000

**Tableau 21b : Estimation Épargne salariale/Dialogue social sur l'épargne salariale
(régression logistique)**

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
Épargne salariale et Dialogue social					
<i>(ref = Ni intéressement, ni PEE, ni dialogue sur l'épargne salariale)</i>					
Dialogue social sur l'épargne salariale seul	.070424	.1928895	0.715	1.072963	1.685069
PEE seul	-.3063174	.1863164	0.100	.7361529	-7.377399
PEE & dialogue social sur l'épargne salariale	-.4202621	.1794313	0.019	.6568747	-10.12164
Intéressement seul	.2118008	.1519616	0.163	1.235902	5.044406
Intéressement & dialogue social sur l'épargne salariale	.2695228	.2186482	0.218	1.309339	6.38297
Intéressement & PEE	-.0971618	.133912	0.468	.9074091	-2.334093
Intéressement & PEE & dialogue social sur l'épargne salariale	-.2371676	.1137996	0.037	.7888591	-5.703301
Variables de contrôle					
Entreprise cotée en bourse	-.1071802	.0881086	0.224	.8983637	-2.575497
Marché Européen-Mondial	.0435648	.0928654	0.639	1.044528	1.045382
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3534552	.1231864	0.004	1.423979	8.359329
Biens d'équipement	-.0551845	.159641	0.730	.9463105	-1.326378
Commerce	.460469	.1215343	0.000	1.584817	10.82637
Construction	.2498541	.1700199	0.142	1.283838	5.914614
Finance & Immobilier	-.2751608	.1779731	0.122	.75945	-6.644514
IAA	.4107856	.2042486	0.044	1.508002	9.620547
Transport	.9869909	.1883859	0.000	2.683149	21.78548
Services aux particuliers	.2378888	.199739	0.234	1.268568	5.637074
Autre	.4250142	.1618405	0.009	1.529612	9.971711
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.3831219	.1036411	0.000	.6817298	-9.246649
250-499	.3854372	.1275467	0.003	1.470257	9.111143
500 et plus	.1610257	.1029351	0.118	1.174715	3.843873
Constante	.0160971	.1325875	0.903		
Nombre d'observations = 2930					
LR (chi2) = 103.78					
Pr > Chi2 < 0.0000					

**Tableau 21c : Épargne salariale/Dialogue social sur l'épargne salariale
(Régression binomiale négative)**

Absent_3	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Épargne salariale et dialogue social (ref = Ni intéressement, ni PEE, ni dialogue sur épargne salariale)</i>			
Dialogue social sur l'épargne salariale seul	-.1484681	.1100795	0.177
PEE seul	-.2960471	.1122569	0.008
PEE & dialogue social sur l'épargne salariale	-.367991	.1121508	0.001
Intéressement seul	.0574334	.0786305	0.465
Intéressement & dialogue social sur l'épargne salariale	.0046719	.1146604	0.967
Intéressement & PEE	-.0975187	.0739207	0.187
Intéressement & PEE & dialogue social sur l'épargne salariale	-.1562625	.0631139	0.013
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	-.0958885	.049681	0.054
Marché Européen-Mondial	.0287557	.052196	0.582
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	.1638332	.0701587	0.020
Biens d'équipement	-.0715254	.0980995	0.466
Commerce	.2420165	.0681543	0.000
Construction	.1735351	.0977189	0.076
Finance & Immobilier	-.1321838	.1098221	0.229
IAA	.1372796	.1126777	0.223
Transport	.3885224	.0896256	0.000
Services aux particuliers	.0611201	.1170651	0.602
Autre	.2827778	.0856452	0.001
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	-.156431	.0595552	0.009
250-499	.1922327	.0672933	0.004
500 et plus	.1675569	.0568214	0.003
Constante	-.2554437	.0752421	0.001
Nombre d'observations = 2930			
LR (chi2) = 93.82			
Pr > Chi2 < 0.0000			

2.2.2. Dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels

Tout d'abord, la distribution des modalités issues du croisement intéressement, PEE et dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels (8 modalités) donnée au tableau 22 :

Tableau 22 : Distribution intéressement x PEE x dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels

	Fréquence	Pourcentage
Ni intéressement, ni PEE, ni dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels	507	17.30
Dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels seul	468	15.97
PEE seul	150	5.12
PEE & dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels	162	5.53
Intéressement seul	168	5.73
Intéressement & dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels	191	6.52
Intéressement & PEE	454	15.49
Intéressement & PEE & dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels	830	28.33
Total	2930	100

Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Selon la régression logistique avec pour variable dépendante Absent_2 (tableau 22a), il y a une complémentarité négative entre dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels et intéressement + PEE ; une complémentarité positive entre dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels et intéressement ; et pas de complémentarité entre dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels et PEE. La conclusion concernant la complémentarité avec le PEE est maintenue dans l'estimation avec, pour variable dépendante, la variable Absent (tableau 22b). Dans l'estimation binomiale négative (tableau 22c), le coefficient est négatif (ce qui semble indiquer une complémentarité négative) mais le seuil de significativité est élevé (de l'ordre de 10 %) si bien que nous maintenons la conclusion qu'il n'y a pas de complémentarité entre dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels et PEE. La conclusion concernant une complémentarité négative entre dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels et intéressement + PEE ne se retrouve ni dans l'estimation avec la variable Absent, ni dans l'estimation binomiale négative. Enfin, la complémentarité positive entre dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels et intéressement est rejetée dans la régression en binomiale négative.

En résumé, il semble qu'il n'y a complémentarité ni entre dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels et l'intéressement ou le PEE, ni entre dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels et intéressement + PEE.

Tableau 22a : Estimation Épargne salariale/Dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels (régression logistique)

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
Épargne salariale et Dialogue social					
<i>(ref = Ni intéressement, ni PEE, ni dialogue sur les changements technologiques ou organisationnels)</i>					
Dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels seul	.0658571	.1313106	0.616	1.068074	1.581807
PEE seul	-.531954	.198269	0.007	.587456	-12.53853
PEE & dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels	-.2229915	.1884145	0.237	.8001216	-5.332775
Intéressement seul	.1845429	.1840424	0.316	1.202669	4.430973
Intéressement & dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels	.3500462	.1787566	0.050	1.419133	8.384122
Intéressement & PEE	-.1326928	.1406694	0.346	.8757341	-3.180959
Intéressement & PEE & dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels	-.2480246	.12901	0.055	.7803408	-5.933973
Variables de contrôle					
Entreprise cotée en bourse	-.0834091	.0879999	0.343	.9199747	-2.003156
Marché Européen-Mondial	.0725912	.0928597	0.434	1.075291	1.741755
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.4247001	.1234004	0.001	1.529132	10.1499
Biens d'équipement	.0053947	.1605805	0.973	1.005409	.1295464
Commerce	.4278636	.1214306	0.000	1.533977	10.20539
Construction	.1082866	.1722396	0.530	1.114367	2.597622
Finance & Immobilier	-.3721188	.1816107	0.040	.6892724	-8.872301
IAA	.5011721	.2042565	0.014	1.650655	11.88944
Transport	.8189455	.1804932	0.000	2.268107	19.05227
Services aux particuliers	.2161901	.2003653	0.281	1.241338	5.178835
Autre	.2064508	.1602707	0.198	1.229307	4.94917
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.5074425	.1041472	0.000	.6020333	-12.16215
250-499	.421996	.1262809	0.001	1.525002	10.1116
500 et plus	.1953224	.1025526	0.057	1.215703	4.686904
Constante	-.1642664	.1439841	0.254		
Nombre d'observations = 2930					
LR (chi2) = 117.19					
Pr > Chi2 < 0.0000					

Tableau 22b : Estimation Épargne salariale/Dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels (régression logistique)

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
<i>Épargne salariale et Dialogue social</i>					
<i>(ref = Ni intéressement, ni PEE, ni dialogue sur changements technologiques ou organisationnels)</i>					
Dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels seul	.1916657	.1317835	0.146	1.211266	4.568988
PEE seul	-.4606432	.1958457	0.019	.6308777	-11.0784
PEE & dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels	-.1228858	.1874409	0.512	.8843647	-2.953872
Intéressement seul	.2341946	.1856434	0.207	1.26389	5.556513
Intéressement & dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels	.3769713	.1806084	0.037	1.457863	8.871469
Intéressement & PEE	-.1056439	.1405209	0.452	.899745	-2.53767
Intéressement & PEE & dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels	-.1094394	.1288274	0.396	.8963365	-2.625798
<i>Variables de contrôle</i>					
Entreprise cotée en bourse	-.1087454	.0880678	0.217	.8969587	-2.610479
Marché Européen-Mondial	.0535371	.0929605	0.565	1.054996	1.283434
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3678039	.1232262	0.003	1.444559	8.681907
Biens d'équipement	-.0504296	.1595315	0.752	.9508208	-1.210662
Commerce	.4505677	.1214983	0.000	1.569203	10.59109
Construction	.263211	.1704518	0.123	1.301101	6.218694
Finance & Immobilier	-.2854591	.1777256	0.108	.7516691	-6.886423
IAA	.4180084	.2045976	0.041	1.518933	9.773879
Transport	.9984333	.1885875	0.000	2.714027	21.98268
Services aux particuliers	.2375163	.1995752	0.234	1.268096	5.622747
Autre	.4093106	.1614992	0.011	1.505779	9.606191
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.3885376	.1033533	0.000	.6780478	-9.367408
250-499	.3861432	.1276241	0.002	1.471295	9.118611
500 et plus	.1437942	.1029262	0.162	1.154646	3.431447
Constante	-.0681202	.1438412	0.636		

Nombre d'observations = 2930

LR (chi2) = 106.75

Pr > Chi2 < 0.0000

**Tableau 22c : Épargne salariale/Dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels
(Régression binomiale négative)**

Absent_3	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Épargne salariale et Dialogue social</i>			
<i>(ref = Ni intéressement, ni PEE, ni dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels)</i>			
Dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels seul	.0854572	.0713307	0.231
PEE seul	-.373504	.124073	0.003
PEE & dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels	-.1830075	.1108279	0.099
Intéressement seul	.0699961	.0987193	0.478
Intéressement & dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels	.1366491	.0933594	0.143
Intéressement & PEE	-.0814205	.0790791	0.303
Intéressement & PEE & dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels	-.0651188	.0716378	0.363
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	-.0961751	.0496012	0.053
Marché Européen-Mondial	.0354258	.0521805	0.497
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	.1690108	.070126	0.016
Biens d'équipement	-.0676017	.0980084	0.490
Commerce	.2389235	.0680617	0.000
Construction	.189662	.0980185	0.053
Finance & Immobilier	-.1372506	.1096505	0.211
IAA	.1371453	.1126858	0.224
Transport	.3941912	.0896552	0.000
Services aux particuliers	.0688932	.1169346	0.556
Autre	.29029	.0854157	0.001
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	-.150958	.0593308	0.011
250-499	.1952822	.0673318	0.004
500 et plus	.1635301	.0567807	0.004
Constante	-.3267702	.0816667	0.000

Nombre d'observations = 2930

LR (chi2) = 94.33

Pr > Chi2 < 0.0000

2.2.3. Dialogue social sur l'égalité professionnelle

Tout d'abord, la distribution des modalités issues du croisement intéressement, PEE et dialogue social sur l'égalité professionnelle (8 modalités) :

Tableau 23 : Distribution intéressement x PEE x dialogue social sur l'égalité professionnelle*

	Fréquence	Pourcentage
Ni intéressement, ni PEE, ni dialogue social sur l'égalité professionnelle	702	23.96
Dialogue social sur l'égalité professionnelle seul	273	9.32
PEE seul	172	5.87
PEE & dialogue social sur l'égalité professionnelle	140	4.78
Intéressement seul	222	7.58
Intéressement & dialogue social sur l'égalité professionnelle	137	4.68
Intéressement & PEE	547	18.67
Intéressement & PEE & dialogue social sur l'égalité professionnelle	737	25.15
Total	2930	100

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Une première remarque est que, contrairement aux variables de dialogue social sur l'épargne salariale et de dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels, la prise en compte de la complémentarité avec la variable de dialogue social sur l'égalité professionnelle entraîne que le coefficient associé à la modalité « PEE seul » n'est pas statistiquement significativement différent de 0. Une deuxième remarque est que le coefficient associé à la modalité « dialogue sur l'égalité professionnelle seul » n'est pas significatif. Une troisième remarque est que, si l'on a bien une complémentarité négative entre le dialogue social sur l'égalité professionnelle et le PEE (selon le tableau 23a, baisse en proportion de près de 43 % de la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme et baisse en niveau de près de 13 % de cette même probabilité), celle entre le dialogue social sur l'égalité professionnelle et intéressement + PEE ne semble pas très robuste. En effet, d'une part la p-value associée à cette modalité est élevée (de l'ordre de 10 %) et d'autre part, cette complémentarité négative ne se retrouve pas dans les deux autres estimations (celle avec la variable Absent et celle en binomiale négative). Enfin, selon le tableau 23a, il semble y avoir une complémentarité positive entre dialogue social sur l'égalité professionnelle et intéressement. Cette complémentarité positive se retrouve dans l'estimation avec la variable Absent (tableau 23b) mais pas dans l'estimation en binomiale négative (tableau 23c).

On notera finalement que le gain en termes de performance sociale engendré par l'utilisation conjointe du PEE et du dialogue social sur l'égalité professionnelle est plus fort (baisse en proportion de plus de 43 % de la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme, baisse en niveau de près de 13 % de cette même probabilité) que le gain en termes de performance sociale procuré par l'utilisation conjointe du PEE et du dialogue social sur l'épargne salariale (35 % environ en proportion et 10 % environ en niveau) ; il est aussi plus élevé que le gain en termes de performance sociale engendré par l'utilisation conjointe du PEE et du dialogue social sur les changements technologiques ou organisationnels (pas d'effet ou baisse en proportion de 20 % environ – soit une baisse en niveau de 5.33 %). Cependant, ces gains restent inférieurs à ceux obtenus avec l'autonomie des salariés (59 % en proportion et 20.22 % en niveau pour l'autonomie verticale ; 68 % en proportion et 24.84 % en niveau pour l'autonomie horizontale).

Tableau 23a : Estimation Épargne salariale/Dialogue social sur l'égalité professionnelle (régression logistique)

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
Épargne salariale et Dialogue social (ref = Ni intéressement, ni PEE, ni dialogue sur l'égalité professionnelle)					
Dialogue social sur l'égalité professionnelle seul	.1208318	.1470188	0.411	1.128435	2.898718
PEE seul	-.2166212	.178461	0.225	.8052349	-5.17315
PEE & dialogue social sur l'égalité professionnelle	-.5469681	.1994838	0.006	.5787017	-12.85035
Intéressement seul	.0751614	.1598493	0.638	1.078058	1.802792
Intéressement & dialogue social sur l'égalité professionnelle	.6259606	.2020926	0.002	1.870041	14.75983
Intéressement & PEE	-.186929	.1263481	0.139	.8295026	-4.47007
Intéressement & PEE & dialogue social sur l'égalité professionnelle	-.2095825	.1261843	0.097	.8109228	-5.00713
Variables de contrôle					
Entreprise cotée en bourse	-.0870243	.0880225	0.323	.9166548	-2.086409
Marché Européen-Mondial	.0789338	.0929675	0.396	1.082133	1.890544
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.4233207	.1234422	0.001	1.527024	10.10186
Biens d'équipement	-.0001347	.1608353	0.999	.9998653	-.003229
Commerce	.4266951	.1216384	0.000	1.532185	10.16262
Construction	.1200799	.1718597	0.485	1.127587	2.875196
Finance & Immobilier	-.3690685	.1822642	0.043	.691378	-8.784947
IAA	.5020881	.2041889	0.014	1.652168	11.89331
Transport	.8188833	.1805323	0.000	2.267966	19.0275
Services aux particuliers	.2132748	.2007155	0.288	1.237725	5.101369
Autre	.2134444	.1601362	0.183	1.237935	5.107833
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.4882617	.1049148	0.000	.6136923	-11.69066
250-499	.4333918	.1263917	0.001	1.54248	10.36436
500 et plus	.2127153	.1040567	0.041	1.237032	5.094234
Constante	-.1830561	.1367149	0.181		
Nombre d'observations = 2930					
LR (chi2) = 122.25					
Pr > Chi2 <0.0000					

Tableau 23b : Estimation Épargne salariale/Dialogue social sur l'égalité professionnelle (régression logistique)

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
Épargne salariale et Dialogue social					
<i>(ref = Ni intéressement, ni PEE, ni dialogue sur l'égalité professionnelle)</i>					
Dialogue social sur l'égalité professionnelle seule	.0672912	.1480303	0.649	1.069607	1.606532
PEE seul	-.1887169	.1776968	0.288	.8280209	-4.530477
PEE & dialogue social sur l'égalité professionnelle	-.5578877	.1969593	0.005	.5724169	-13.34401
Intéressement seul	.0027388	.1605742	0.986	1.002743	.0654939
Intéressement & dialogue social sur l'égalité professionnelle	.6525914	.2079272	0.002	1.920511	14.94494
Intéressement & PEE	-.1990532	.1262091	0.115	.8195063	-4.774429
Intéressement & PEE & dialogue social sur l'égalité professionnelle	-.1634599	.1262692	0.195	.8492006	-3.914622
Variables de contrôle					
Entreprise cotée en bourse	-.1120488	.0881062	0.203	.8940006	-2.684568
Marché Européen-Mondial	.0549388	.0930571	0.555	1.056476	1.314503
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3718302	.1232904	0.003	1.450387	8.758904
Biens d'équipement	-.0592028	.1598025	0.711	.9425156	-1.418893
Commerce	.4562694	.121735	0.000	1.578175	10.70232
Construction	.2622855	.1701007	0.123	1.299898	6.186369
Finance & Immobilier	-.2863626	.1784354	0.109	.7509902	-6.893794
IAA	.425826	.2046238	0.037	1.530854	9.933073
Transport	.9982839	.1887005	0.000	2.713621	21.9523
Services aux particuliers	.2343463	.1998753	0.241	1.264082	5.539043
Autre	.4282482	.1613177	0.008	1.534567	10.0186
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.3768865	.10416	0.000	.6859939	-9.068867
250-499	.3942803	.1277831	0.002	1.483316	9.28921
500 et plus	.1603993	.1044393	0.125	1.17398	3.817977
Constante	-.0069844	.1365972	0.959		
Nombre d'observations = 2930					
LR (chi2) = 112.78					
Pr > Chi2 <0.0000					

**Tableau 23c : Épargne salariale/Dialogue social sur l'égalité professionnelle
(Régression binomiale négative)**

Absent_3	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Épargne salariale et Dialogue social</i>			
<i>(ref = Ni intéressement, ni PEE, ni dialogue sur l'égalité professionnelle)</i>			
Dialogue social sur l'égalité professionnelle seule	.01865	.0788961	0.813
PEE seul	-.2318681	.1064832	0.029
PEE & dialogue social sur l'égalité professionnelle	-.3992293	.1239307	0.001
Intéressement seul	.035485	.0858244	0.679
Intéressement & dialogue social sur l'égalité professionnelle	.1258147	.1015752	0.215
Intéressement & PEE	-.1210594	.0709974	0.088
Intéressement & PEE & dialogue social sur l'égalité professionnelle	-.0970323	.0699583	0.165
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	-.0965142	.0496229	0.052
Marché Européen-Mondial	.0338434	.0522386	0.517
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	.1669812	.0700668	0.017
Biens d'équipement	-.0735073	.0980848	0.454
Commerce	.2389579	.0681296	0.000
Construction	.182002	.0977173	0.063
Finance & Immobilier	-.1391419	.1099574	0.206
IAA	.1393285	.1126093	0.216
Transport	.3884814	.0896434	0.000
Services aux particuliers	.0657195	.1169849	0.574
Autre	.2949888	.0852672	0.001
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	-.147485	.0598229	0.014
250-499	.1954039	.067338	0.004
500 et plus	.1697551	.0574948	0.003
Constante	-.2906407	.0774997	0.000
Nombre d'observations = 2930			
LR (chi2) = 92.9			
Pr > Chi2 <0.0000			

2.3. Complémentarité intéressement et/ou plan d'épargne entreprise et présence de salariés actionnaires

Tout d'abord, la distribution des modalités issues du croisement Intéressement, PEE et présence de salariés actionnaires (8 modalités) :

Tableau 24 : Distribution intéressement x PEE x salariés actionnaires

	Fréquence	Pourcentage
Ni intéressement, ni PEE, ni salariés actionnaires	856	29.22
Salariés actionnaires seuls	119	4.06
PEE seul	203	6.93
PEE & salariés actionnaires	109	3.72
Intéressement seul	310	10.58
Intéressement & salariés actionnaires	49	1.67
Intéressement & PEE	737	25.15
Intéressement & PEE & salariés actionnaires	547	18.67
Total	2930	100

Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

On trouve là aussi un effet structurant du PEE contrairement à l'intéressement qui ne semble pas jouer. Ensuite, il y a bien complémentarité entre présence de salariés actionnaires et PEE (selon la tableau 24a, il y a une baisse en proportion de près de 52 % de la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme, soit une baisse en niveau de 17 %), et entre présence de salariés actionnaires et intéressement + PEE (selon le tableau 24a, baisse en proportion de près de 35 % de la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme et baisse en niveau de 10 %).

Tableau 24a : Estimation Épargne salariale/Salariés actionnaires (régression logistique)

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
Épargne salariale et Salariés actionnaires (ref = Ni intéressement, ni PEE, ni salariés actionnaires)					
Salariés actionnaires seuls	-.4087055	.2048062	0.046	.6645099	-9.682184
PEE seul	-.3479799	.1637904	0.034	.7061131	-8.265295
PEE & salariés actionnaires	-.7218764	.223548	0.001	.4858398	-16.70256
Intéressement seul	.1804731	.1393066	0.195	1.197784	4.33291
Intéressement & salariés actionnaires	.2121425	.3055146	0.487	1.236324	5.078383
Intéressement & PEE	-.2322026	.1134826	0.041	.7927855	-5.535241
Intéressement & PEE & salariés actionnaires	-.4276686	.1318137	0.001	.6520275	-10.14779
Variables de contrôle					
Entreprise cotée en bourse	-.048014	.0895751	0.592	.9531205	-1.151174
Marché Européen-Mondial	.0568883	.0930031	0.541	1.058538	1.3629
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3955747	.123599	0.001	1.485237	
Biens d'équipement	.0034384	.1609136	0.983	1.003444	
Commerce	.433385	.1215074	0.000	1.54247	
Construction	.1440517	.1728332	0.405	1.154944	
Finance & Immobilier	-.3765569	.1816869	0.038	.6862201	
IAA	.4549423	.204386	0.026	1.576082	
Transport	.7922138	.1804011	0.000	2.20828	
Services aux particuliers	.1947413	.2010659	0.333	1.214997	
Autre	.1650107	.1609305	0.305	1.179406	
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.5024121	.1041809	0.000	.6050694	
250-499	.4319304	.1265488	0.001	1.540228	
500 et plus	.2251466	.1031763	0.029	1.252506	
Constante	-.0722237	.1310841	0.582		

Nombre d'observations = 2930

LR (chi2) = 122.36

Pr > Chi2 < 0.0000

Tableau 24b : Estimation Épargne salariale/Salariés actionnaires (régression logistique)

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
Épargne salariale et Salariés actionnaires (ref = Ni intéressement, ni PEE, ni salariés actionnaires)					
Salariés actionnaires seuls	-.4786312	.2027161	0.018	.619631	-11.47503
PEE seul	-.4079559	.16333	0.012	.6650082	-9.785611
PEE & salariés actionnaires	-.5633136	.2173724	0.010	.5693194	-13.46226
Intéressement seul	.153891	.1410287	0.275	1.166364	3.667383
Intéressement & salariés actionnaires	.1238059	.3077701	0.687	1.131796	2.946383
Intéressement & PEE	-.1930091	.1138213	0.090	.8244745	-4.615991
Intéressement & PEE & salariés actionnaires	-.4257504	.1317767	0.001	.6532794	-10.21162
Variables de contrôle					
Entreprise cotée en bourse	-.0710187	.0896268	0.428	.9314444	-1.701152
Marché Européen-Mondial	.0308074	.0930815	0.741	1.031287	.7371538
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3464116	.1234389	0.005	1.413984	8.174352
Biens d'équipement	-.054625	.1597827	0.732	.9468402	-1.309293
Commerce	.4678288	.1215976	0.000	1.596524	10.96409
Construction	.2847376	.1710647	0.096	1.329413	6.705013
Finance & Immobilier	-.2877323	.1778324	0.106	.7499624	-6.929506
IAA	.3771382	.2048185	0.066	1.458106	8.83441
Transport	.9709067	.1885357	0.000	2.640337	21.43202
Services aux particuliers	.2087195	.2001334	0.297	1.232099	4.94197
Autre	.3750478	.1621929	0.021	1.455061	8.810832
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 - 49	-.3904889	.1033964	0.000	.676726	-9.397959
250-499	.3902323	.1278689	0.002	1.477324	9.197175
500 et plus	.1752771	.1035235	0.090	1.191576	4.169997
Constante	.0995385	.1311468	0.448		

Nombre d'observations = 2930

LR (chi2) = 111.7

Pr > Chi2 < 0.0000

2.4. Complémentarité intéressement et/ou plan d'épargne entreprise, et variables de participation des salariés basées sur l'information et la consultation

2.4.1. Variables relatives à l'information et à la consultation

2.4.1.a. Variable synthétique P_info_1

La variable P_info_1 est à 8 modalités tandis que les variables d'intéressement et de plan d'épargne entreprise sont binaires. Etant donnée la taille des données, il est bien entendu difficile de faire des régressions sur une variable obtenue par le croisement de P_info_1, intere_1 et pee_1. En effet, on aurait alors une variable avec 8 x 2 x 2 modalités.

Nous allons adopter une autre solution qui consiste à utiliser la dimension quantitative de P_info_1 et à donner une structure quantitative au croisement de intere_1 et pee_1.

Soit la variable toto égale à :

- . 0 si intere_1 = 0 et pee_1 = 0 ;
- . 1 si intere_1 = 1 et pee_1 = 0 ;
- . 2 si intere_1 = 0 et pee_1 = 1 ;
- . 3 si intere_1 = 1 et pee_1 = 1.

On remarque que dans la définition de la variable toto, nous avons donné une prime au fait d'avoir un plan d'épargne entreprise. La raison est que les tests précédents ont tous montré le caractère structurant d'un tel plan.

Ensuite nous créons une variable synthétique d'interaction (notée z_1) en faisant le produit de P_info_1 et de toto. Plus P_info_1 et toto sont grands, plus z_1 l'est aussi. De ce point de vue, z_1 remplit bien son rôle de variable d'interaction. Cependant, cette variable est exigeante puisque z_1 = 0 dès que P_info_1 = 0 ou dès que toto = 0. Par ailleurs les valeurs prises par la variable z_1 n'ont pas de sens intrinsèque. Autrement dit, c'est l'ordre dans la distribution de la variable z_1 qui nous intéresse ici.

Tableau 25 : Distribution de la variable z_1*

Variable z_1	Fréquence	Pourcentage
0	1158	39.52
1	59	2.01
2	139	4.74
3	218	7.44
4	106	3.62
5	23	0.78
6	341	11.64
7	3	0.10
8	50	1.71
9	262	8.94
10	37	1.26
12	238	8.12
15	185	6.31
18	90	3.07
21	21	0.72
Total	2930	100

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

On trouve (tableaux 25a et 25b) que le coefficient associé à la variable z_1 est négatif et significatif à 1 %. Il y a donc bien complémentarité négative entre les dispositifs relatifs à la consultation et l'information et ceux concernant l'épargne salariale. Il faut cependant noter que le coefficient associé

à la variable z_1 est faible (tableau 25a), de l'ordre de -0.031 (soit une amélioration de la performance sociale de 4 % environ en proportion et de 0.74 % en niveau). Ce faible coefficient peut être dû à la manière dont la variable z_1 a été construite mais elle peut aussi signifier que même si l'interaction bénéfique entre les dispositifs est réelle, celle-ci est modérée.

Tableau 25a : Estimation Épargne salariale/Variable synthétique (régression logistique)

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
<i>Épargne salariale et Dispositifs relatifs à l'information et à la consultation</i>					
z_1	-.0311118	.0080273	0.000	.9693672	-.7494635
<i>Variables de contrôle</i>					
Entreprise cotée en bourse	-.0966151	.0866215	0.265	.9079054	-2.327388
Marché Européen-Mondial	.0587732	.0925874	0.526	1.060535	1.414933
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.419718	.1229063	0.001	1.521532	10.0629
Biens d'équipement	-.011084	.1601499	0.945	.9889772	-.2670112
Commerce	.4113616	.1200659	0.001	1.508871	9.848539
Construction	.0558324	.1704397	0.743	1.05742	1.344493
Finance & Immobilier	-.3846668	.1802806	0.033	.6806774	-9.194445
IAA	.4991	.2024857	0.014	1.647238	11.87717
Transport	.8149265	.1796676	0.000	2.25901	19.01892
Services aux particuliers	.2212262	.2001849	0.269	1.247606	5.315039
Autre	.1892716	.1577716	0.230	1.208369	4.553074
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.5135089	.1025944	0.000	.5983922	-12.34369
250-499	.4282273	.1259645	0.001	1.534535	10.28969
500 et plus	.2440138	.1045897	0.020	1.276362	5.867078
Constante	-.0855708	.1174596	0.466		

Nombre d'observations = 2930

LR (chi2) = 107.93

Pr > Chi2 <0.0000

Tableau 25b : Estimation Épargne salariale/Variable synthétique (régression logistique)

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
Épargne salariale et dispositifs relatifs à l'information et à la consultation					
z_1	-.0252569	.0079955	0.002	.9750594	-.607591
Variables de contrôle					
Entreprise cotée en bourse	-.1243471	.0866668	0.151	.8830732	-2.997221
Marché Européen-Mondial	.0361959	.0926544	0.696	1.036859	.8710663
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3652479	.122683	0.003	1.440871	8.655549
Biens d'équipement	-.0653861	.1590117	0.681	.9367057	-1.576739
Commerce	.4427108	.1201051	0.000	1.556922	10.45118
Construction	.1990576	.1685752	0.238	1.220252	4.741791
Finance & Immobilier	-.2953747	.1763516	0.094	.7442526	-7.154178
IAA	.4230623	.2028756	0.037	1.526629	9.9247
Transport	.9901222	.1877938	0.000	2.691563	21.89567
Services aux particuliers	.2438481	.1991509	0.221	1.27615	5.792223
Autre	.4066279	.158973	0.011	1.501745	9.580914
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.394903	.1018013	0.000	.6737454	-9.558342
250-499	.3869161	.127272	0.002	1.472433	9.170876
500 et plus	.1862166	.1049023	0.076	1.204683	4.453028
Constante	.0612995	.1172639	0.601		
Nombre d'observations = 2930					
LR (chi2) = 95.13					
Pr > Chi2 <0.0000					

2.4.1.b. Journal d'entreprise

Tout d'abord, la distribution des modalités issues du croisement Intéressement, PEE et Journal d'entreprise (8 modalités) :

Tableau 26 : Distribution intéressement x PEE x journal d'entreprise*

	Fréquence	Pourcentage
Ni intéressement, ni PEE, ni journal d'entreprise	726	24.78
Journal d'entreprise seul	249	8.50
PEE seul	165	5.63
PEE & journal d'entreprise	147	5.02
Intéressement seul	222	7.58
Intéressement & journal d'entreprise	137	4.68
Intéressement & PEE	522	17.82
Intéressement & PEE & journal d'entreprise	762	26.01
Total	2930	100

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Les résultats indiquent trois choses. Tout d'abord, un effet structurant du PEE, contrairement à l'intéressement qui ne semble pas jouer (tableaux 26a et 26b), le coefficient associé à la modalité « intéressement et journal d'entreprise » est positif et significatif, mais cette significativité disparaît lorsqu'on procède à une autre analyse *via* une régression binomiale négative. Ensuite, les journaux d'entreprise ne jouent pas dans les établissements dans lesquels ils sont seuls mis en place. Cela montre que l'effet du journal d'entreprise sur la performance sociale souligné *supra* (tableau 9c) provient de ses interactions avec d'autres variables, notamment l'intéressement et le plan d'épargne entreprise. Enfin, il y a bien complémentarité entre journal d'entreprise et PEE (selon le tableau 26a, baisse en proportion de près de 51 % de la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme et baisse en niveau de près de 16 %), et entre journal d'entreprise et intéressement + PEE (selon le tableau 26a, baisse en proportion de près de 38 % de la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme et baisse en niveau de près de 10 %).

Tableau 26a : Estimation Épargne salariale/Journal d'entreprise (régression logistique)

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
Épargne salariale et Journal d'entreprise (ref = Ni intéressement, ni PEE, ni journal d'entreprise)					
Journal d'entreprise seul	-.119752	.1545491	0.438	.8871405	-2.859905
PEE seul	-.2353468	.1800044	0.191	.7902967	-5.605896
PEE & journal d'entreprise	-.7073008	.1991666	0.000	.492973	-16.37376
Intéressement seul	.0948135	.1599119	0.553	1.099454	2.270467
Intéressement & journal d'entreprise	.3963424	.1997699	0.047	1.486378	9.441171
Intéressement & PEE	-.1033961	.1278464	0.419	.9017697	-2.46923
Intéressement & PEE & journal d'entreprise	-.4366982	.1271594	0.001	.6461664	-10.36138
Variables de contrôle					
Entreprise cotée en bourse	-.0729241	.0882889	0.409	.9296714	-1.745353
Marché Européen-Mondial	.0697093	.0929154	0.453	1.072196	1.66691
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.4255972	.1235706	0.001	1.530504	10.13682
Biens d'équipement	-.0123472	.1608454	0.939	.9877287	-.2954859
Commerce	.414542	.1212985	0.001	1.513677	9.860762
Construction	.134422	.1723034	0.435	1.143875	3.211884
Finance & Immobilier	-.3684139	.1819733	0.043	.6918308	-8.755175
IAA	.4888447	.2043624	0.017	1.630432	11.56749
Transport	.801645	.1807265	0.000	2.229205	18.62219
Services aux particuliers	.2170716	.2006645	0.279	1.242433	5.182154
Autre	.2077507	.1602862	0.195	1.230906	4.963223
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.5272437	.1054918	0.000	.5902296	-12.58293
250-499	.4603395	.1274929	0.000	1.584612	10.97648
500 et plus	.274558	.1061797	0.010	1.315949	6.55294
Constante	-.1052334	.1349068	0.435		
Nombre d'observations = 2930					
LR (chi2) = 127.43					
Pr > Chi2 <0.0000					

Tableau 26b : Estimation Épargne salariale/Journal d'entreprise (régression logistique)

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
Épargne salariale et Journal d'entreprise (ref = Ni intéressement, ni PEE, ni journal d'entreprise)					
Journal d'entreprise seul	-.0087485	.1553407	0.955	.9912897	-.2091549
PEE seul	-.2328973	.1792318	0.194	.7922349	-5.590541
PEE & journal d'entreprise	-.581144	.1957057	0.003	.5592582	-13.87472
Intéressement seul	.094305	.1609274	0.558	1.098895	2.247796
Intéressement & journal d'entreprise	.4182787	.2034851	0.040	1.519344	9.781915
Intéressement & PEE	-.0307592	.1280531	0.810	.969709	-.735504
Intéressement & PEE & journal d'entreprise	-.3660178	.1268255	0.004	.6934904	-8.779322
Variables de contrôle					
Entreprise cotée en bourse	-.1000402	.0883182	0.257	.9048011	-2.395423
Marché Européen-Mondial	.0445189	.0929691	0.632	1.045525	1.064577
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3776979	.1233569	0.002	1.458922	8.888633
Biens d'équipement	-.0610295	.1597143	0.702	.9407955	-1.462021
Commerce	.449506	.1213349	0.000	1.567538	10.543
Construction	.2735102	.1704821	0.109	1.314571	6.442083
Finance & Immobilier	-.2764748	.1780753	0.121	.7584527	-6.652651
IAA	.4168924	.204652	0.042	1.517239	9.726702
Transport	.9795107	.1887253	0.000	2.663153	21.5836
Services aux particuliers	.2356575	.1997445	0.238	1.265741	5.566361
Autre	.4256491	.1614023	0.008	1.530584	9.95399
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.4002547	.1046014	0.000	.6701493	-9.623473
250-499	.4126481	.1287541	0.001	1.510813	9.703681
500 et plus	.2149905	.1064284	0.043	1.23985	5.101807
Constante	.0219996	.1348177	0.870		
Nombre d'observations = 2930					
LR (chi2) = 114.08					
Pr > Chi2 <0.0000					

**Tableau 26c : Épargne salariale/Journal d'entreprise
(Régression binomiale négative)**

Absent_3	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Épargne salariale et Journal d'entreprise (ref = Ni intéressement, ni PEE, ni journal d'entreprise)</i>			
Journal d'entreprise seul	-.0499962	.0835646	0.550
PEE seul	-.2587899	.1080176	0.017
PEE & journal d'entreprise	-.4185335	.121582	0.001
Intéressement seul	.0588191	.0849046	0.488
Intéressement & journal d'entreprise	.0341914	.1024349	0.739
Intéressement & PEE	-.0616879	.0704672	0.381
Intéressement & PEE & journal d'entreprise	-.1949566	.0706739	0.006
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	-.0919093	.0496568	0.064
Marché Européen-Mondial	.0309916	.0521126	0.552
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	.1701295	.0700238	0.015
Biens d'équipement	-.0737147	.0979123	0.452
Commerce	.2372021	.0678354	0.000
Construction	.1893649	.0976787	0.053
Finance & Immobilier	-.1323106	.1096221	0.227
IAA	.1330557	.1126207	0.237
Transport	.3890645	.0896291	0.000
Services aux particuliers	.0706231	.1169011	0.546
Autre	.2950355	.085206	0.001
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	-.1589804	.0599619	0.008
250-499	.2083588	.0676528	0.002
500 et plus	.2001328	.0585594	0.001
Constante	-.2731132	.0762445	0.000
Nombre d'observations = 2930			
LR (chi2) = 96.06			
Pr > Chi2 < 0.0000			

2.4.1.c. Charte d'entreprise

Tout d'abord, la distribution des modalités issues du croisement Intéressement, PEE et Charte d'entreprise (8 modalités) :

Tableau 27 : Distribution intéressement x PEE x charte d'entreprise*

	Fréquence	Pourcentage
Ni intéressement, ni PEE, ni charte d'entreprise	631	21.54
Charte d'entreprise seule	344	11.74
PEE seul	178	6.08
PEE & charte d'entreprise	134	4.57
Intéressement seul	227	7.75
Intéressement & charte d'entreprise	132	4.51
Intéressement & PEE	666	22.73
Intéressement & PEE & charte d'entreprise	618	21.09
Total	2930	100

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Les résultats indiquent trois choses. Tout d'abord, il y a un effet structurant du PEE, contrairement à l'intéressement qui ne semble pas jouer. Ensuite, les chartes d'entreprise ne jouent pas dans les établissements dans lesquels elles sont seules mises en place. Enfin, il y a bien complémentarité entre chartes d'entreprise et PEE (selon le tableau 27a, baisse en proportion de près de 39 % de la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme et baisse en niveau de près de 9 %), et entre chartes d'entreprise et intéressement + PEE (baisse selon le tableau 27a de près de 31 % de la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme).

Tableau 27a : Estimation Épargne salariale/Charte d'entreprise (régression logistique)

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
Épargne salariale et Charte d'entreprise (ref = Ni intéressement, ni PEE, ni charte d'entreprise)					
Charte d'entreprise seule	-.0469814	.1424054	0.741	.9541052	-1.127532
PEE seul	-.3679915	.1771935	0.038	.6921231	-8.751057
PEE & charte d'entreprise	-.4856773	.2017398	0.016	.6152803	-11.46549
Intéressement seul	.1953005	.1611958	0.226	1.215676	4.691875
Intéressement & charte d'entreprise	.2775931	.198863	0.163	1.319949	6.65263
Intéressement & PEE	-.1531452	.1233175	0.214	.8580051	-3.66645
Intéressement & PEE & charte d'entreprise	-.3696321	.1278313	0.004	.6909885	-8.809307
Variables de contrôle					
Entreprise cotée en bourse	-.0848154	.0880549	0.335	.9186819	-2.036532
Marché Européen-Mondial	.071424	.0927769	0.441	1.074037	1.713446
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.4201956	.1232987	0.001	1.522259	10.042
Biens d'équipement	.0003486	.1605773	0.998	1.000349	.0083705
Commerce	.4268575	.1211913	0.000	1.532434	10.18004
Construction	.1001633	.1717229	0.560	1.105351	2.402619
Finance & Immobilier	-.3751107	.1817894	0.039	.6872132	-8.940454
IAA	.5035406	.2040483	0.014	1.654569	11.94202
Transport	.8075066	.180306	0.000	2.24231	18.80385
Services aux particuliers	.2171767	.200594	0.279	1.242564	5.201378
Autre	.223816	.165307	0.176	1.250841	5.3621
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.5075972	.104139	0.000	.6019402	-12.16309
250-499	.4335555	.1263141	0.001	1.542733	10.38203
500 et plus	.2132791	.1026707	0.038	1.23773	5.115002
Constante	-.119138	.1355277	0.379		
Nombre d'observations = 2930					
LR (chi2) = 117.75					
Pr > Chi2 < 0.0000					

Tableau 27b : Estimation Épargne salariale/Charte d'entreprise (régression logistique)

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
Épargne salariale et Charte d'entreprise (ref = Ni intéressement, ni PEE, ni charte d'entreprise)					
Charte d'entreprise seule	-.0935784	.1428696	0.512	.9106666	-2.246854
PEE seul	-.3426093	.1758988	0.051	.7099155	-8.245956
PEE & charte d'entreprise	-.500135	.1998909	0.012	.6064488	-12.00315
Intéressement seul	.1184736	.1623715	0.466	1.125777	2.830006
Intéressement & charte d'entreprise	.3052013	.2030513	0.133	1.356898	7.212651
Intéressement & PEE	-.1598687	.1235383	0.196	.8522557	-3.837024
Intéressement & PEE & charte d'entreprise	-.3225294	.1277454	0.012	.7243146	-7.750349
Variables de contrôle					
Entreprise cotée en bourse	-.106317	.0880692	0.227	.8991396	-2.553152
Marché Européen-Mondial	.0459979	.0928233	0.620	1.047072	1.103102
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3657826	.1230954	0.003	1.441642	8.638773
Biens d'équipement	-.0527531	.1594256	0.741	.9486142	-1.267049
Commerce	.4574247	.1212409	0.000	1.58	10.75109
Construction	.2423453	.1699179	0.154	1.274234	5.73658
Finance & Immobilier	-.2828145	.1778552	0.112	.7536596	-6.825089
IAA	.4288685	.2043752	0.036	1.535519	10.02246
Transport	.9843783	.1883833	0.000	2.676148	21.7261
Services aux particuliers	.2342461	.1997094	0.241	1.263955	5.548909
Autre	.4502972	.1667104	0.007	1.568778	10.53639
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.3946091	.1033373	0.000	.6739434	-9.51629
250-499	.3931154	.1276453	0.002	1.481589	9.282551
500 et plus	.1643936	.1029899	0.110	1.178678	3.921377
Constante	.0556568	.1354828	0.681		
Nombre d'observations = 2930					
LR (chi2) = 105.63					
Pr > Chi2 < 0.000					

2.4.1.d. Séminaire d'entreprise

Tout d'abord, la distribution des modalités issues du croisement intéressement, PEE et séminaire d'entreprise (8 modalités) :

Tableau 28 : Distribution intéressement x PEE x séminaire d'entreprise*

	Fréquence	Pourcentage
Ni intéressement, ni PEE, ni séminaire d'entreprise	702	23.96
Séminaire d'entreprise seul	273	9.32
PEE seul	159	5.43
PEE & séminaire d'entreprise	153	5.22
Intéressement seul	244	8.33
Intéressement & séminaire d'entreprise	115	3.92
Intéressement & PEE	607	20.72
Intéressement & PEE & séminaire d'entreprise	677	23.11
Total	2930	100

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Les résultats indiquent trois choses. Tout d'abord, il y a un effet structurant du PEE, contrairement à l'intéressement qui ne semble pas jouer. Ensuite, contrairement aux journaux d'entreprise, aux chartes d'entreprise et aux enquêtes satisfaction à 180 degrés qui ne jouent pas dans les établissements dans lesquels ils sont seuls introduits, les séminaires d'entreprise jouent pleinement dans les établissements où ils sont seuls mis en place (selon le tableau 28a, baisse en proportion de près de 36 % de la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme et baisse en niveau de près de 10 %). Enfin, il y a bien complémentarité séminaire d'entreprise et PEE (selon le tableau 28a, baisse en proportion de près de 64 % de la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme et baisse en niveau de près de 23 %), et entre séminaire d'entreprise et intéressement + PEE (selon le tableau 28a, baisse en proportion de près de 46 % de la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme et baisse en niveau de près de 14 %).

Tableau 28a : Estimation Épargne salariale/Séminaire d'entreprise (régression logistique)

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
Épargne salariale et Séminaire d'entreprise (ref = Ni intéressement, ni PEE, ni séminaire d'entreprise)					
Séminaire d'entreprise seul	-.4320185	.1490419	0.004	.6491974	-10.16176
PEE seul	-.1405528	.1829636	0.442	.8688778	-3.334525
PEE & séminaire d'entreprise	-1.018297	.2005645	0.000	.3612097	-22.75647
Intéressement seul	.1390267	.1561801	0.373	1.149155	3.310565
Intéressement & séminaire d'entreprise	.0452501	.2110912	0.830	1.04629	1.076556
Intéressement & PEE	-.2099556	.1246948	0.092	.8106202	-4.95803
Intéressement & PEE & séminaire d'entreprise	-.5990293	.129965	0.000	.5493446	-14.05207
Variables de contrôle					
Entreprise cotée en bourse	-.0523959	.0887604	0.555	.9489531	-1.246343
Marché Européen-Mondial	.0616593	.0932822	0.509	1.0636	1.465498
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.358646	.1243915	0.004	1.43139	8.509398
Biens d'équipement	-.0398286	.161449	0.805	.9609541	-.9472447
Commerce	.3995086	.1216813	0.001	1.491092	9.449408
Construction	.0881611	.1728579	0.610	1.092164	2.095111
Finance & Immobilier	-.3200244	.1833982	0.081	.7261313	-7.576888
IAA	.4676602	.2054099	0.023	1.596255	11.00935
Transport	.7705038	.1810273	0.000	2.160855	17.84115
Services aux particuliers	.220469	.2016692	0.274	1.246661	5.229429
Autre	.1715572	.1608621	0.286	1.187152	4.075784
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.538131	.1050901	0.000	.5838384	-12.76312
250-499	.4513056	.1272222	0.000	1.570361	10.69725
500 et plus	.306283	.1050583	0.004	1.358367	7.256622
Constante	.011141	.1373715	0.935		
Nombre d'observations = 2930					
LR (chi2) = 145.47					
Pr > Chi2 < 0.0000					

Tableau 28b : Estimation Épargne salariale/Séminaire d'entreprise (régression logistique)

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
Épargne salariale et Séminaire d'entreprise (ref = Ni intéressement, ni PEE, ni séminaire d'entreprise)					
Séminaire d'entreprise seul	-.397602	.1480501	0.007	.6719294	-9.491854
PEE seul	-.1811254	.1833592	0.323	.8343307	-4.323805
PEE & séminaire d'entreprise	-.8820908	.1947361	0.000	.4139166	-20.65806
Intéressement seul	.142391	.1582714	0.368	1.153027	3.375502
Intéressement & séminaire d'entreprise	-.0064742	.2126894	0.976	.9935467	-.1540915
Intéressement & PEE	-.1764668	.1251885	0.159	.8382266	-4.195349
Intéressement & PEE & séminaire d'entreprise	-.5334606	.1296612	0.000	.5865716	-12.72659
Variables de contrôle					
Entreprise cotée en bourse	-.0789762	.0886556	0.373	.9240619	-1.882192
Marché Européen-Mondial	.0380125	.0931697	0.683	1.038744	.9049057
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3120014	.1240689	0.012	1.366157	7.340386
Biens d'équipement	-.0900563	.1601906	0.574	.9138797	-2.14971
Commerce	.4317009	.1215923	0.000	1.539874	10.09366
Construction	.2303253	.1708226	0.178	1.25901	5.417189
Finance & Immobilier	-.2340227	.1793767	0.192	.7913439	-5.605395
IAA	.3895906	.2054585	0.058	1.476376	9.070441
Transport	.952166	.1889149	0.000	2.591316	20.98261
Services aux particuliers	.2415417	.2005205	0.228	1.273211	5.677457
Autre	.3911534	.1618985	0.016	1.478685	9.131056
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.4199469	.1041481	0.000	.6570817	-10.05052
250-499	.407743	.128349	0.001	1.503421	9.549454
500 et plus	.2463054	.105103	0.019	1.27929	5.809514
Constante	.1601186	.1373584	0.244		

Nombre d'observations = 2930

LR (chi2) = 126.75

Pr > Chi2 < 0.0000

2.4.1.e. Enquête de satisfaction des salariés (180 degrés)

Tout d'abord, la distribution des modalités issues du croisement intéressement, PEE et enquête de satisfaction des salariés (8 modalités). Les résultats indiquent trois choses (tableau 29). Il y a un effet structurant du PEE, contrairement à l'intéressement qui ne semble pas jouer : dans les tableaux 29a et 29b, le coefficient associé à la modalité « intéressement et enquête satisfaction des salariés à 180 degrés » est positif et significatif, mais cette significativité disparaît dans la régression binomiale négative (tableau 29c). Ensuite, les enquêtes satisfaction des salariés à 180 degrés ne jouent pas dans les établissements dans lesquels elles sont seules mises en place. Les tableaux 29a et 29b concluent à une complémentarité entre enquête de satisfaction des salariés à 180 degrés et PEE (selon le tableau 29a, baisse, en proportion, de près de 43 % de la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme et, en niveau, de près de 13 %), et entre enquête de satisfaction des salariés à 180 degrés et intéressement + PEE (selon le tableau 29a, baisse, en proportion, de près de 34 % de la probabilité qu'il y ait des problèmes d'absentéisme et, en niveau, de près de 10 %). Dans la régression binomiale négative, la complémentarité entre enquête de satisfaction des salariés à 180 degrés et PEE est maintenue (avec une p-value assez faible : 0.015), cependant celle entre enquête de satisfaction des salariés à 180 degrés et intéressement + PEE disparaît mais avec une p-value de

0.11 (assez proche du seuil de 10 %). Nous concluons qu'il y a complémentarité entre enquête de satisfaction des salariés à 180 degrés et PEE, et entre enquête de satisfaction des salariés à 180 degrés et intéressement + PEE (même si cette dernière relation semble plus fragile).

Tableau 29 : Distribution intéressement x PEE x enquête de satisfaction des salariés*

	Fréquence	Pourcentage
Ni intéressement, ni PEE, ni enquête de satisfaction des salariés	811	27.68
Enquête de satisfaction des salariés seule	164	5.60
PEE seul	233	7.95
PEE & Enquête de satisfaction des salariés	79	2.70
Intéressement seul	275	9.39
Intéressement & Enquête de satisfaction des salariés	84	2.87
Intéressement & PEE	839	28.63
Intéressement & PEE & Enquête de satisfaction des salariés	445	15.19
Total	2930	100

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

**Tableau 29a : Estimation Épargne salariale/Enquête de satisfaction des salariés
(régression logistique)**

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
Épargne salariale et Enquête de satisfaction <i>(ref = Ni intéressement, ni PEE, ni enquête de satisfaction des salariés)</i>					
Enquête de satisfaction des salariés seule	.1224199	.1755359	0.486	1.130229	2.935739
PEE seul	-.3262089	.1574158	0.038	.7216545	-7.767624
PEE & enquête de satisfaction des salariés	-.5615473	.2529661	0.026	.5703259	-13.15354
Intéressement seul	.2013225	.1457759	0.167	1.223019	4.82999
Intéressement & enquête de satisfaction des salariés	.4682182	.2444662	0.055	1.597146	11.1198
Intéressement & PEE	-.1272081	.112707	0.259	.8805504	-3.043091
Intéressement & PEE & enquête de satisfaction des salariés	-.4113418	.1371504	0.003	.6627603	-9.777587
Variables de contrôle					
Entreprise cotée en bourse	-.0777001	.0885158	0.380	.9252419	-1.863298
Marché Européen-Mondial	.0578148	.0930226	0.534	1.059519	1.385467
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.4195461	.1233598	0.001	1.521271	10.01418
Biens d'équipement	.0046575	.1607005	0.977	1.004668	.1116772
Commerce	.4337705	.1213128	0.000	1.543065	10.32869
Construction	.1092599	.1717209	0.525	1.115452	2.617032
Finance & Immobilier	-.3692737	.1819098	0.042	.6912362	-8.792419
IAA	.4925832	.2041376	0.016	1.636538	11.67572
Transport	.8055777	.180454	0.000	2.237989	18.74198
Services aux particuliers	.2206055	.2010756	0.273	1.246831	5.276271
Autre	.214697	.1602803	0.180	1.239486	5.138211
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.4948564	.1042244	0.000	.6096585	-11.84957
250-499	.4286857	.1264864	0.001	1.535238	10.2544
500 et plus	.2219753	.1034069	0.032	1.24854	5.315766
Constante	-.1534111	.130696	0.240		

Nombre d'observations = 2930 ; LR (chi2) = 121.51 ; Pr > Chi2 < 0.0000

**Tableau 29b : Estimation Épargne salariale/Enquête de satisfaction des salariés
(régression logistique)**

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
Épargne salariale et Enquête de satisfaction (ref = Ni intéressement, ni PEE, ni enquête de satisfaction des salariés)					
Enquête de satisfaction des salariés seule	.1574291	.1771439	0.374	1.170498	3.748352
PEE seul	-.3085558	.1563942	0.049	.734507	-7.425303
PEE & enquête de satisfaction des salariés	-.4762903	.2481627	0.055	.6210831	-11.42512
Intéressement seul	.1618306	.1468038	0.270	1.175661	3.856871
Intéressement & enquête de satisfaction des salariés	.532501	.252488	0.035	1.703187	12.32299
Intéressement & PEE	-.1093336	.112798	0.332	.8964313	-2.620477
Intéressement & PEE & enquête de satisfaction des salariés	-.3101906	.1366733	0.023	.7333072	-7.4615
Variables de contrôle					
Entreprise cotée en bourse	-.1087947	.0885632	0.219	.8969146	-2.610607
Marché Européen-Mondial	.0364059	.0930489	0.696	1.037077	.8723141
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3686885	.1231267	0.003	1.445837	8.699207
Biens d'équipement	-.0478665	.1595131	0.764	.953261	-1.148558
Commerce	.4608851	.12133	0.000	1.585477	10.82194
Construction	.2538211	.1698508	0.135	1.288941	5.99886
Finance & Immobilier	-.2772094	.1778995	0.119	.7578958	-6.684117
IAA	.4247296	.2044225	0.038	1.529177	9.922449
Transport	.9878235	.1885047	0.000	2.685383	21.78021
Services aux particuliers	.2372162	.2000968	0.236	1.267715	5.613863
Autre	.4248365	.1614782	0.009	1.52934	9.954456
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.3784537	.1034057	0.000	.6849197	-9.121187
250-499	.386086	.1277894	0.003	1.471211	9.113744
500 et plus	.1642812	.1036872	0.113	1.178546	3.915617
Constante	0.000004	.1305612	0.999		
Nombre d'observations = 2930					
LR (chi2) = 108.01					
Pr > Chi2 < 0.000					

**Tableau 29c : Épargne salariale/Enquête de satisfaction des salariés
(Régression binomiale négative)**

Absent_3	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Épargne salariale et Enquête de satisfaction</i>			
<i>(ref = Ni intéressement, ni PEE, ni enquête de satisfaction des salariés)</i>			
Enquête de satisfaction des salariés seule	.029307	.0945527	0.757
PEE seul	-.2798605	.0944643	0.003
PEE & enquête de satisfaction des salariés	-.3862668	.1587342	0.015
Intéressement seul	.0499792	.0779212	0.521
Intéressement & enquête de satisfaction des salariés	.128364	.1208756	0.288
Intéressement & PEE	-.1030144	.062543	0.100
Intéressement & PEE & enquête de satisfaction des salariés	-.1203566	.076367	0.115
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	-.0974158	.0498521	0.051
Marché Européen-Mondial	.030298	.0522795	0.562
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	.1677254	.0700624	0.017
Biens d'équipement	-.067863	.098034	0.489
Commerce	.24192	.0679715	0.000
Construction	.1811037	.0976805	0.064
Finance & Immobilier	-.1340658	.1097359	0.222
IAA	.141997	.1128314	0.208
Transport	.3901541	.0897291	0.000
Services aux particuliers	.0688025	.1171621	0.557
Autre	.2942283	.0853242	0.001
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	-.1484608	.0594428	0.013
250-499	.1939001	.067358	0.004
500 et plus	.1697853	.0571693	0.003
Constante	-.287919	.0743823	0.000
Nombre d'observations = 2930			
LR (chi2) = 91.72			
Pr > Chi2 < 0.0000			

2.4.2. Autres variables participatives relatives à l'information et à la consultation

2.4.2.a. Groupes qualité ou de résolution de problèmes

Tout d'abord, la distribution des modalités issues du croisement intéressement, PEE et groupes qualité ou de résolution de problèmes (8 modalités) données au tableau 30.

Tableau 30 : Distribution intéressement x PEE x groupes qualité ou de résolution de problèmes*

	Fréquence	Pourcentage
Ni intéressement, ni PEE, ni groupes qualité ou de résolution de problèmes	497	16.96
Groupes qualité ou de résolution de problèmes seul	478	16.31
PEE seul	122	4.16
PEE & groupes qualité ou de résolution de problèmes	190	6.48
Intéressement seul	143	4.88
Intéressement & groupes qualité ou de résolution de problèmes	216	7.37
Intéressement & PEE	493	16.83
Intéressement & PEE & groupes qualité ou de résolution de problèmes	791	27.00
Total	2930	100

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Les estimations dans les tableaux 30a et 30b indiquent (avec des p-value respectives de 0.018 et 0.015) qu'il y a une complémentarité positive, quant aux problèmes d'absentéisme, entre l'intéressement et les groupes qualité ou de résolution de problèmes. Cette complémentarité se maintient dans l'estimation binomiale négative (avec cependant une p-value environ 9 fois plus élevée : 0.09). On notera que les groupes qualité ou de résolution de problèmes sont le seul outil de gestion parmi ceux étudiés dont la complémentarité avec l'intéressement semble positive de manière robuste (voir aussi les tableaux 10c et 10d). Nous avons, comme nous l'indiquions *supra* (1.4.2.b), effectué une régression bivariée (résultat non fourni dans ce document mais disponible sur demande auprès des auteurs) en faisant l'hypothèse que la mise en place de groupes qualité ou de résolution de problèmes pouvait être suscitée par des problèmes d'absentéisme. Il reste certes possible que nos estimations ne soient pas correctes. Cependant, il nous semble plus probable que la corrélation positive entre d'une part les problèmes d'absentéisme et la mise en place de groupes qualité ou de résolution de problèmes et d'autre part, les problèmes d'absentéisme et la mise en place de groupes qualité ou de résolution de problèmes + intéressement, reflète une réalité que nous avons du mal à saisir.

En revanche, les estimations concluent qu'il n'y a absolument pas de complémentarité entre les groupes qualité ou de résolution de problèmes et intéressement + PEE. Enfin, la régression binomiale négative (tableau 30c) semble indiquer une complémentarité négative entre le PEE et les groupes qualité ou de résolution de problèmes mais le coefficient n'est significatif qu'à 10 % et cette complémentarité négative ne se retrouve pas dans les estimations données aux tableaux 30a et 30b (p-value respectivement de 0.14 et 0.4).

Tableau 30a : Estimation Épargne salariale/Groupes qualité ou de résolution de problèmes (GQ/RP) (régression logistique)

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
<i>Épargne salariale et Groupes qualité ou de résolution de problèmes (ref = Ni intéressement, ni PEE, ni GQ/RP)</i>					
GQ/RP seul	.2700052	.1327471	0.042	1.309971	6.470325
PEE seul	-.2491423	.2117022	0.239	.779469	-5.945095
PEE & GQ/RP	-.2666828	.1815981	0.142	.765916	-6.365883
Intéressement seul	.3297457	.1966784	0.094	1.390615	7.875305
Intéressement & GQ/RP	.4042358	.1708557	0.018	1.498157	9.649323
Intéressement & PEE	-.2440086	.140681	0.083	.7834809	-5.840008
Intéressement & PEE & GQ/RP	-.0050567	.1308187	0.969	.994956	-.121234
<i>Variables de contrôle</i>					
Entreprise cotée en bourse	-.0984821	.0881218	0.264	.9062119	-2.361207
Marché Européen-Mondial	.0817245	.0930694	0.380	1.085157	1.957495
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3937713	.1235423	0.001	1.482561	9.407747
Biens d'équipement	-.0192296	.1609044	0.905	.9809542	-.4610598
Commerce	.4438474	.1218243	0.000	1.558693	10.56211
Construction	.1171791	.1723606	0.497	1.124321	2.806036
Finance & Immobilier	-.3396823	.1824042	0.063	.7119965	-8.098143
IAA	.4772596	.2042847	0.019	1.611652	11.3208
Transport	.8153314	.1804456	0.000	2.259925	18.94735
Services aux particuliers	.2395049	.2008861	0.233	1.27062	5.724472
Autre	.1559654	.1617416	0.335	1.168786	3.736738
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 - 49	-.4919572	.1042964	0.000	.6114285	-11.77991
250-499	.4199614	.1263698	0.001	1.521903	10.04766
500 et plus	.1852354	.1024506	0.071	1.203502	4.438616
Constante	-.2653608	.1426484	0.063		
Nombre d'observations = 2930					
LR (chi2) = 121.74					
Pr > Chi2 <0.0000					

Tableau 30b : Estimation Épargne salariale/Groupes qualité ou de résolution de problèmes (GQ/RP)
(régression logistique)

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
<i>Épargne salariale et groupes qualité ou de résolution de problèmes</i> (ref = Ni intéressement, ni PEE, ni GQ/RP)					
GQ/RP seul	.2873362	.1331422	0.031	1.332872	6.815694
PEE seul	-.3456537	.2105974	0.101	.7077576	-8.305185
PEE & GQ/RP	-.1511361	.1796674	0.400	.8597307	-3.627932
Intéressement seul	.2637723	.1978048	0.182	1.301832	6.230198
Intéressement & GQ/RP	.4214141	.1728237	0.015	1.524115	9.872488
Intéressement & PEE	-.2251838	.1399056	0.107	.7983695	-5.413617
Intéressement & PEE & GQ/RP	.0554656	.1307112	0.671	1.057033	1.325129
<i>Variables de contrôle</i>					
Entreprise cotée en bourse	-.1230585	.088209	0.163	.8842119	-2.94801
Marché Européen-Mondial	.062998	.0931765	0.499	1.065025	1.507026
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Énergie	.335037	.1234232	0.007	1.397992	7.908725
Biens d'équipement	-.0816536	.1598709	0.610	.9215912	-1.95791
Commerce	.48006	.1219731	0.000	1.616171	11.2359
Construction	.2543127	.1705703	0.136	1.289575	5.999561
Finance & Immobilier	-.2447349	.1786837	0.171	.7829121	-5.889871
IAA	.3922821	.2046692	0.055	1.480355	9.173935
Transport	.9971906	.1886455	0.000	2.710656	21.9215
Services aux particuliers	.2666398	.2001635	0.183	1.30557	6.286054
Autre	.3595037	.1629108	0.027	1.432618	8.451629
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.3758297	.1035402	0.000	.6867193	-9.042982
250-499	.3814242	.1277945	0.003	1.464369	8.990775
500 et plus	.1341395	.1028536	0.192	1.143552	3.195388
Constante	-.1161521	.1423226	0.414		
Nombre d'observations = 2930					
LR (chi2) = 113.03					
Pr > Chi2 <0.000					

Tableau 30c : Épargne salariale/ Groupes qualité ou de résolution de problèmes (GQ/RP)
(Régression binomiale négative)

Absent_3	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Épargne salariale et groupes qualité ou de résolution de problèmes (ref = Ni intéressement, ni PEE, ni GQ/RP)</i>			
GQ/RP seul	.1925562	.0722368	0.008
PEE seul	-.2391811	.1309729	0.068
PEE & GQ/RP	-.1835789	.1093082	0.093
Intéressement seul	.1191814	.1067294	0.264
Intéressement & GQ/RP	.1938628	.0905965	0.032
Intéressement & PEE	-.1329624	.0814848	0.103
Intéressement & PEE & GQ/RP	.0637859	.0734424	0.385
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	-.1067944	.0495658	0.031
Marché Européen-Mondial	.0412792	.0522092	0.429
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	.1503019	.070002	0.032
Biens d'équipement	-.0853366	.0979333	0.384
Commerce	.2617939	.0681625	0.000
Construction	.1895839	.097646	0.052
Finance & Immobilier	-.1085263	.1098091	0.323
IAA	.122131	.1124641	0.277
Transport	.3943836	.0893357	0.000
Services aux particuliers	.0880342	.1168171	0.451
Autre	.2573972	.0859032	0.003
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	-.140897	.0592926	0.017
250-499	.191999	.0672068	0.004
500 et plus	.1586886	.0565992	0.005
Constante	-.3865417	.0819369	0.000
Nombre d'observations = 2930			
LR (chi2) = 106.17			
Pr > Chi2 <0.0000			

2.4.2.b. Groupes d'expression directe

Tout d'abord, la distribution des modalités issues du croisement Intéressement, PEE et Groupes d'expression directe (8 modalités) :

Tableau 31 : Distribution intéressement x PEE x groupes d'expression directe*

	Fréquence	Pourcentage
Ni intéressement, ni PEE, ni groupes d'expression directe	730	24.91
Groupes d'expression directe seuls	245	8.36
PEE seul	234	7.99
PEE & groupes d'expression directe	78	2.66
Intéressement seul	270	9.22
Intéressement & groupes d'expression directe	89	3.04
Intéressement & PEE	916	31.26
Intéressement & PEE & groupes d'expression directe	368	12.56
Total	2930	100

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Les estimations dans les tableaux 31a, 31b et 31c nous amènent à la conclusion qu'il n'y a absolument aucune complémentarité entre groupes d'expression directe et intéressement + PEE. L'estimation dans le tableau 31a indique une complémentarité négative entre groupes d'expression directe et PEE mais celle-ci ne se retrouve ni dans le tableau 31b (variable Absent), ni dans la régression binomiale négative (tableau 31c). Enfin l'estimation dans le tableau 31a montre une complémentarité positive entre groupes d'expression directe et intéressement mais celle-ci est fragile dans l'estimation du tableau 31b (significativité à 10 %) et est rejetée fortement (p -value = 0.87) dans l'estimation binomiale négative.

Au final, nous concluons qu'il n'y pas de complémentarité entre les dispositifs groupes d'expression directe et ceux d'épargne salariale (intéressement et/ou PEE).

**Tableau 31a : Estimation Épargne salariale/Groupes d'expression directe
(régression logistique)**

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
Épargne salariale et Groupes d'expression directe <i>(ref = Ni intéressement, ni PEE, ni groupes d'expression directe)</i>					
Groupes d'expression directe					
seuls	-.0069134	.1540853	0.964	.9931104	-.1659962
PEE seul	-.3675219	.158607	0.020	.6924482	-8.748504
PEE & groupes d'expression directe	-.5014638	.2500397	0.045	.6056435	-11.81056
Intéressement seul	.1563078	.1480147	0.291	1.169186	3.756642
Intéressement & groupes d'expression directe	.5002224	.2372776	0.035	1.649088	11.87606
Intéressement & PEE	-.2842836	.1126107	0.012	.7525532	-6.809434
Intéressement & PEE & groupes d'expression directe	-.118803	.1404503	0.398	.8879828	-2.845377
Variables de contrôle					
Entreprise cotée en bourse	-.0862027	.0879435	0.327	.9174082	-2.07001
Marché Européen-Mondial	.0739045	.0927608	0.426	1.076704	1.773041
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.4056606	.1233172	0.001	1.500293	9.702019
Biens d'équipement	.0028222	.1603735	0.986	1.002826	.0677664
Commerce	.410806	.121139	0.001	1.508033	9.805994
Construction	.0979841	.1717687	0.568	1.102945	2.350705
Finance & Immobilier	-.3571079	.1817819	0.049	.699697	-8.518979
IAA	.4921559	.2042707	0.016	1.635839	11.6819
Transport	.8131372	.1803703	0.000	2.254971	18.92901
Services aux particuliers	.2163364	.2003536	0.280	1.24152	5.182044
Autre	.2041592	.1634486	0.212	1.226493	4.894169
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.5042714	.1041349	0.000	.6039455	-12.0856
250-499	.4216004	.1261829	0.001	1.524399	10.10185
500 et plus	.1954673	.1025364	0.057	1.215879	4.690002
Constante	-.1265073	.1318306	0.337		
Nombre d'observations = 2930					
LR (chi2) = 117.46					
Pr > Chi2 <0.0000					

**Tableau 31b : Estimation Épargne salariale/Groupes d'expression directe
(régression logistique)**

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
Épargne salariale et Groupes d'expression directe (ref = Ni intéressement, ni PEE, ni groupes d'expression directe)					
Groupes d'expression directe seuls	-.090781	.1544218	0.557	.9132177	-2.180689
PEE seul	-.421646	.1578192	0.008	.6559662	-10.14969
PEE & groupes d'expression directe	-.3182159	.2451591	0.194	.7274457	-7.658396
Intéressement seul	.1328595	.1495292	0.374	1.14209	3.173344
Intéressement & groupes d'expression directe	.3948161	.2402005	0.100	1.484111	9.259731
Intéressement & PEE	-.2675373	.1126572	0.018	.7652617	-6.432221
Intéressement & PEE & groupes d'expression directe	-.1042592	.1408995	0.459	.9009918	-2.502873
Variables de contrôle					
Entreprise cotée en bourse	-.1103876	.0879823	0.210	.895487	-2.651303
Marché Européen-Mondial	.0484938	.0928296	0.601	1.049689	1.163106
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3525117	.1231167	0.004	1.422636	8.33386
Biens d'équipement	-.054238	.1592824	0.733	.9472066	-1.302925
Commerce	.4427522	.1212041	0.000	1.556986	10.4192
Construction	.2375457	.1699326	0.162	1.268133	5.625572
Finance & Immobilier	-.2701026	.1779109	0.129	.7633012	-6.518731
IAA	.4074409	.2044701	0.046	1.502967	9.541132
Transport	.9851062	.188422	0.000	2.678096	21.74385
Services aux particuliers	.237172	.1995209	0.235	1.267659	5.617846
Autre	.4307982	.1646831	0.009	1.538485	10.09825
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.3925827	.1033007	0.000	.6753105	-9.468872
250-499	.3823734	.1275345	0.003	1.465759	9.036608
500 et plus	.1458115	.1028743	0.156	1.156978	3.481162
Constante	.0541748	.1317916	0.681		
Nombre d'observations = 2930					
LR (chi2) = 105.27					
Pr > Chi2 < 0.000					

**Tableau 31c : Épargne salariale/Groupes d'expression directe
(Régression binomiale négative)**

Absent_3	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Épargne salariale et Groupes d'expression directe (ref = Ni intéressement, ni PEE, ni groupes d'expression directe)</i>			
Groupes d'expression directe seuls	-.0541247	.0840717	0.520
PEE seul	-.3979732	.0986997	0.000
PEE & groupes d'expression directe	-.1307848	.1396344	0.349
Intéressement seul	.0615994	.0781125	0.430
Intéressement & groupes d'expression directe	.0188945	.1224667	0.877
Intéressement & PEE	-.1368862	.0624124	0.028
Intéressement & PEE & groupes d'expression directe	-.0981438	.0775719	0.206
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	-.096685	.049595	0.051
Marché Européen-Mondial	.032742	.0521304	0.530
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	.1632702	.0700842	0.020
Biens d'équipement	-.0730266	.0979704	0.456
Commerce	.2377124	.0678947	0.000
Construction	.1750747	.0976386	0.073
Finance & Immobilier	-.1354347	.1098161	0.217
IAA	.1301105	.1127411	0.248
Transport	.3844378	.0896346	0.000
Services aux particuliers	.0672667	.1169327	0.565
Autre	.2990386	.0869157	0.001
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	-.1542745	.059331	0.009
250-499	.1940144	.0672654	0.004
500 et plus	.1632904	.0567746	0.004
Constante	-.2664698	.0748131	0.000
Nombre d'observations = 2930			
LR (chi2) = 94.4			
Pr > Chi2 < 0.0000			

2.4.2.c. Principaux enseignements

En conclusion à cette partie, les dispositifs participatifs relatifs à l'information et à la consultation (les groupes qualité ou de résolution de problèmes, les réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service et les groupes d'expression directe) n'ont pas d'incidence sur la performance sociale, ni en termes d'effets purs ni en termes de complémentarité avec les dispositifs d'épargne salariale.

Nous avons aussi mené des régressions pour analyser l'interaction de la variable synthétique Groupe_1 (définie, voir 1.4.2, comme la somme des trois variables : groupes qualité ou de résolution de problèmes, réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service et groupes d'expression directe), et les dispositifs d'épargne salariale. Là encore, la conclusion semble nette (tableau 32a) : il n'y a pas de complémentarité avec les dispositifs d'épargne salariale.

La variable Groupe_1 est à quatre modalités tandis que les variables d'intéressement et de plan d'épargne entreprise sont binaires. Vu la taille des données, il est bien sûr difficile de faire des régressions sur une variable issue du croisement de Groupe_1, intere_1 et pee_1. Nous adoptons la méthode préconisée *supra* (2.4.1.a). Elle consiste à utiliser la dimension quantitative de Groupe_1 et à donner une structure quantitative au croisement de intere_1 et pee_1.

Soit la variable toto égale à :

- . 0 si intere_1 = 0 et pee_1 = 0 ;
- . 1 si intere_1 = 1 et pee_1 = 0 ;
- . 2 si intere_1 = 0 et pee_1 = 1 ;
- . 3 si intere_1 = 1 et pee_1 = 1.

Ensuite, nous créons une variable synthétique d'interaction (notée z2) en faisant le produit de Groupe_1 et de toto. Plus Groupe_1 et toto sont grands, plus z2 l'est aussi. De ce point de vue z2 remplit bien son rôle de variable d'interaction.

Tableau 32 : Distribution de la variable z2*

Variable z2	Fréquence	Pourcentage
0	1126	38.43
1	104	3.55
2	241	8.23
3	423	14.44
4	135	4.61
6	627	21.40
9	274	9.35
Total	2930	100

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Tableau 32a : Estimation Épargne salariale/Variable synthétique (régression logistique)

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
Épargne salariale et autres dispositifs participatifs relatifs à l'information et la consultation					
z2	-.0130481	.0141317	0.356	.9870367	-.3158628
Variables de contrôle					
Entreprise cotée en bourse	-.1543793	.0863406	0.074	.8569469	-3.734644
Marché Européen-Mondial	.0694746	.0924215	0.452	1.071945	1.680469
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3781329	.1227492	0.002	1.459557	9.124928
Biens d'équipement	-.033169	.1595869	0.835	.9673751	-.8029394
Commerce	.378827	.1196169	0.002	1.46057	9.126363
Construction	.0365077	.1700393	0.830	1.037182	.8836095
Finance & Immobilier	-.4402479	.1793818	0.014	.6438768	-10.54141
IAA	.4916622	.2026076	0.015	1.635032	11.76117
Transport	.8034891	.1793297	0.000	2.23332	18.85596
Services aux particuliers	.215438	.1996492	0.281	1.240405	5.202075
Autre	.2168408	.1575191	0.169	1.242146	5.238411
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 - 49	-.4796883	.1024292	0.000	.6189763	-11.60112
250-499	.3907245	.1252592	0.002	1.478051	9.446551
500 et plus	.1492878	.1015425	0.142	1.161007	3.613564
Constante	-.1458284	.1189642	0.220		

Nombre d'observations = 2930

LR (chi2) = 93.66

Pr > Chi2 <0.0000

Tableau 32b : Estimation Épargne salariale/Variable synthétique (régression logistique)

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
<i>Épargne salariale et Autres dispositifs participatifs relatifs à l'information et la consultation</i>					
z2	-.0014119	.0141515	0.921	.9985891	-.0340821
<i>Variables de contrôle</i>					
Entreprise cotée en bourse	-.1844403	.0864561	0.033	.8315696	-4.461423
Marché Européen-Mondial	.0479717	.0925452	0.604	1.049141	1.158522
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.321516	.1226394	0.009	1.379217	7.666654
Biens d'équipement	-.086144	.1585902	0.587	.9174621	-2.085781
Commerce	.4112312	.1197445	0.001	1.508674	9.762505
Construction	.1817978	.1682432	0.280	1.199372	4.350136
Finance & Immobilier	-.3463808	.1755655	0.049	.7072431	-8.416618
IAA	.406717	.2031496	0.045	1.501879	9.586755
Transport	.9803078	.1875815	0.000	2.665277	21.7702
Services aux particuliers	.2449217	.1988555	0.218	1.277521	5.836991
Autre	.436029	.1588311	0.006	1.546554	10.28267
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.3602169	.101679	0.000	.697525	-8.752281
250-499	.3529783	.1267	0.005	1.4233	8.412845
500 et plus	.0992905	.1019719	0.330	1.104387	2.390729
Constante	-.0079389	.118841	0.947		
Nombre d'observations = 2930					
LR (chi2) = 93.66					
Pr > Chi2 < 0.0000					

2.4.3. Variable synthétique de diffusion de l'information des établissements vers les salariés

La variable D_info_1 est à 14 modalités tandis que les variables d'intéressement et de plan d'épargne entreprise sont binaires. Étant donné la taille des données, il est difficile de faire des régressions sur une variable issue du croisement de P_info_1, intere_1 et pee_1. En effet, on aurait alors une variable avec 14 x 2 x 2 modalités.

Soit la variable toto égale à :

- . 0 si intere_1 = 0 et pee_1 = 0 ;
- . 1 si intere_1 = 1 et pee_1 = 0 ;
- . 2 si intere_1 = 0 et pee_1 = 1 ;
- . 3 si intere_1 = 1 et pee_1 = 1.

Nous créons ensuite une variable synthétique d'interaction (notée z3) en faisant le produit de D_info_1 et de toto. Plus D_info_1 et toto sont grands, plus z3 l'est aussi. De ce point de vue, z3 remplit bien son rôle de variable d'interaction.

Tableau 33 : Distribution de la variable z3*

Variable z3	Fréquence	Pourcentage
0	997	34.03
1	5	0.17
2	9	0.31
3	19	0.65
4	18	0.61
5	12	0.41
6	31	1.06
7	28	0.96
8	45	1.54
9	48	1.64
10	52	1.77
11	38	1.30
12	86	2.94
13	26	0.89
14	68	2.32
15	29	0.99
16	28	0.96
18	80	2.73
20	46	1.57
21	65	2.22
22	31	1.06
24	132	4.51
26	32	1.09
27	127	4.33
28	21	0.72
30	137	4.68
33	194	6.62
36	217	7.41
39	163	5.56
42	146	4.98
Total	2930	100

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

On trouve que le coefficient associé à la variable z3 est négatif et significatif à 1 % (tableaux 33a et 33b). Il y a donc bien complémentarité négative entre les dispositifs de diffusion de l'information des établissements vers les salariés et ceux d'épargne salariale. Il faut cependant noter que le coefficient associé à la variable z3 est faible (voir tableau 33a), de l'ordre de -0.012 (soit en termes d'odds-ratio une amélioration de la performance sociale de 2 % environ, soit 0.29 % en termes d'effets marginaux moyens). Ce faible coefficient peut être dû à la manière dont la variable z3 a été construite mais il peut aussi signifier que, même si l'interaction bénéfique entre les dispositifs est réelle, celle-ci est modérée.

Tableau 33a : Estimation Épargne salariale/Variable synthétique (régression logistique)

Absent_2	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
<i>Épargne salariale et Diffusion de l'information des établissements vers les salariés</i>					
z3	-.0121056	.0029408	0.000	.9879674	-.2914245
<i>Variables de contrôle</i>					
Entreprise cotée en bourse	-.07965	.0873728	0.362	.9234395	-1.917661
Marché Européen-Mondial	.0524239	.0927104	0.572	1.053822	1.261373
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.4250853	.1229713	0.001	1.529721	10.18277
Biens d'équipement	-.0093833	.1601641	0.953	.9906605	-.2258951
Commerce	.4470833	.1211487	0.000	1.563745	10.67865
Construction	.0544246	.1706298	0.750	1.055933	1.309753
Finance & Immobilier	-.3409438	.1813979	0.060	.7110989	-8.16058
IAA	.5293406	.2028635	0.009	1.697812	12.56461
Transport	.827003	.179976	0.000	2.286456	19.26563
Services aux particuliers	.2048826	.2004344	0.307	1.227381	4.921361
Autre	.1712053	.1581028	0.279	1.186734	4.117261
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.5337284	.1033299	0.000	.5864145	-12.80908
250-499	.4151637	.1255848	0.001	1.514619	9.974206
500 et plus	.2061842	.1021526	0.044	1.22898	4.958528
Constante	-.0332751	.1202232	0.782		

Nombre d'observations = 2930

LR (chi2) = 109.89

Pr > Chi2 < 0.0000

Tableau 33b : Estimation Épargne salariale/ Variable synthétique (régression logistique)

Absent	Coefficient	Écart-type	P-value	Odds-ratio	Effets marginaux moyens (%)
<i>Épargne salariale et Diffusion de l'information des établissements vers les salariés</i>					
z3	-.0104443	.0029364	0.000	.9896101	-.2510212
<i>Variabes de contrôle</i>					
Entreprise cotée en bourse	-.1061102	.0873912	0.225	.8993255	-2.554909
Marché Européen-Mondial	.0296566	.0927884	0.749	1.030101	.7130021
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)					
Biens intermédiaires et Energie	.3723886	.1227649	0.002	1.451197	8.812845
Biens d'équipement	-.0630661	.1590524	0.692	.9388814	-1.519277
Commerce	.4754225	.1211787	0.000	1.608694	11.1856
Construction	.1992489	.1687486	0.238	1.220486	4.741984
Finance & Immobilier	-.2547738	.1775296	0.151	.7750918	-6.16425
IAA	.4500736	.2032792	0.027	1.568428	10.52311
Transport	1.001601	.1880819	0.000	2.722637	22.09468
Services aux particuliers	.2296574	.1994	0.249	1.258169	5.455569
Autre	.3888712	.1593151	0.015	1.475315	9.167374
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)					
20 – 49	-.4142881	.1024965	0.000	.6608106	-10.015
250-499	.3774152	.1269338	0.003	1.45851	8.943624
500 et plus	.1589483	.1025144	0.121	1.172277	3.802029
Constante	.1115871	.120132	0.353		
Nombre d'observations = 2930					
LR (chi2) = 97.83					
Pr > Chi2 <0.0000					

Conclusion - Propositions

Les dispositifs de partage du profit sont au cœur de l'analyse économique des entreprises car ils touchent aux relations sociales en leur sein mais aussi au système de rémunération, aux incitations et au partage du risque. Cette étude montre que certaines combinaisons dispositifs participatifs/dispositifs de partage du profit sont génératrices de gains supplémentaires non négligeables en termes de performance sociale. Par exemple, elle souligne qu'il n'existe pas de complémentarité entre l'autonomie (horizontale et verticale) et l'intéressement alors qu'il y en a une entre d'une part l'autonomie et le plan d'épargne entreprise, et entre l'autonomie et le plan d'épargne entreprise et intéressement d'autre part. Il y a donc bien un enjeu à s'intéresser à cette question et à formuler des recommandations.

Une utilisation efficace des dispositifs participatifs pourrait passer par :

- la mise en place de sessions de formation pour l'équipe managériale sur l'ensemble des outils participatifs existants (leur fonctionnement, l'identification des combinaisons les mieux adaptées, notamment au contexte organisationnel...);
- des formations aux méthodes de communication directe et de face à face (séminaires de rencontres et d'échange, réunions physiques...), propice à la construction d'un lien social entre les salariés et la direction. Ces pratiques, certes plus classiques, rééquilibreraient notamment ces modes de communication avec les modes indirects et virtuels (intranet, mail, journaux électroniques...) qui ont pris une place prépondérante dans les entreprises ;
- la mise à disposition des entreprises d'études et d'expertises à travers la réalisation d'enquêtes régulières sur l'évolution de « bonnes pratiques » participatives de manière transversale, au regard d'autres facteurs comme la taille, le secteur d'activité... Dans cette optique, il faudrait renforcer le volet « dispositifs participatifs » des grandes enquêtes nationales existantes, pilotées par des organismes d'études et de recherches (INSEE, DARES...);
- la création d'un indice de participation (IP) afin de mesurer le « degré participatif » des entreprises. Un groupe de travail associant experts académiques, praticiens des ressources humaines et partenaires sociaux serait chargé d'élaborer cet indice et de déterminer la liste des dispositifs qui entreraient dans sa construction et la pondération de chacun d'entre eux. La construction de cet indice serait par exemple basée sur la formule : $I_p = \sum \alpha_i D_i$ avec $i = 1$ à n , $D_i = 1$ si le dispositif i est mis en place par l'entreprise et 0 sinon, α_i étant le poids accordé au dispositif i . Supposons les dispositifs participatifs suivants : *l'actionnariat salarié, l'autonomie, les boîtes à idée, le journal d'entreprise, la diffusion d'information sur les stratégies et orientations*. Supposons que les poids accordés à ces pratiques soient $\alpha_1 = 0.3$, $\alpha_2 = 0.3$, $\alpha_3 = 0.15$, $\alpha_4 = 0.15$ et $\alpha_5 = 0.1$ et que l'indice participatif moyen, pour les entreprises de taille moyenne (type PME), du secteur des services soit de 0.5. Pour avoir un indice participatif supérieur ou égal à ce seuil de 0.5, une PME peut mettre en place l'actionnariat salarié et l'autonomie, ou l'actionnariat salarié, les boîtes à idée et le journal d'entreprise ou encore l'autonomie, les boîtes à idée et la diffusion de l'information sur les stratégies et orientations, etc. (c'est-à-dire toute combinaison de ces pratiques dont la somme des poids est supérieure ou égale à 0.5). À travers cet indice, l'objectif est bien de promouvoir la participation globale des salariés, sans imposer de dispositifs particuliers. Les bonnes pratiques sont nombreuses et chaque entreprise peut opter pour tel ou tel dispositif, telle ou telle combinaison de dispositifs. Le calcul d'un indice moyen par secteur et par taille d'entreprise établirait également un *benchmark*, les entreprises se situant ainsi les unes par rapport aux autres, même si cet indice moyen ne constituerait pas une référence unique pour des sociétés aux caractéristiques très diverses.

L'étude indique également que l'intéressement produit des résultants probants sur la performance sociale lorsqu'il est associé à d'autres dispositifs participatifs. Pour favoriser la complémentarité Intéressement-PEE, les entreprises peuvent mettre en place des outils d'incitation avec des abondements significatifs et améliorer les outils de communication et d'information (élaboration de fiches techniques simples, conseil personnalisés auprès des salariés,...). De même, elles devraient

développer les séminaires de formation sur les dispositifs d'épargne salariale destinés aux salariés et aux professionnels des ressources humaines, notamment en partenariat avec des universités dotées de pôle d'expertise et de formation. Ces rencontres externes les aideraient à tisser des réseaux en ressources humaines et d'expertise universitaire spécialisée de haut niveau, à travers lesquels échanger sur ces pratiques d'expérimentation des dispositifs collectifs, notamment sur leurs liens avec les autres composantes de la rémunération.

En outre, se pose la question de l'incitation par le biais des avantages sociaux et fiscaux. Dans une logique de promotion de l'intéressement, la stabilité du dispositif juridique est un élément important. Toutefois, dans le contexte actuel de remise en cause de certaines exonérations de charges patronales et sociales liés à l'intéressement, une éventuelle modification des avantages associés à l'intéressement serait l'occasion d'introduire un élément de différenciation, en taxant différemment les dispositifs d'association aux résultats. L'État pourrait ainsi, en cherchant à optimiser les caractéristiques incitatives de l'intéressement, conditionner progressivement tout ou partie des avantages fiscaux et sociaux dont l'entreprise bénéficie au placement des sommes dans un PEE.

L'étude ne permet pas de se prononcer sur le cas spécifique du PERCO (Plan d'épargne pour la retraite collectif). Néanmoins, on considère ici que l'assimilation du PERCO (ou de tout autre plan d'épargne longue de ce type) au PEE est probablement pertinente au regard des facteurs d'explications avancés sur l'efficacité de ce dernier.

Cette mesure assurerait une meilleure convergence vers un intérêt commun en attribuant à l'intéressement trois objectifs clairement identifiés par les salariés et par les employeurs :

- être un outil d'incitation des salariés et non un outil d'aubaine fiscale ;
- être un outil d'alimentation des fonds de placement en épargne ;
- être un outil de financement et de stabilisation du capital des entreprises (*via* le couplage avec le plan d'épargne entreprise et/ou l'actionnariat salarié).

Source d'un moindre coût pour l'État et la Sécurité sociale, ce dispositif contribuerait à la stratégie pluriannuelle de réduction des déficits publics.

Les avantages existants liés à l'intéressement seraient néanmoins maintenus dans trois cas :

- pour les entreprises qui introduiraient pour la première fois un dispositif d'intéressement, pour toute la durée de l'accord (trois ans). Cela compenserait notamment les coûts liés à cette introduction (coûts administratifs, de gestion, de communication). Cette phase transitoire viserait surtout à aider les PME/TPE, où l'intéressement est encore peu diffusé, à introduire pour la première fois l'intéressement en maintenant les avantages existants. Si l'accord est renouvelé, la mise en place de l'intéressement et des plans d'épargne longue dans les PME/TPE serait ainsi mécaniquement favorisée ;
- pour les entreprises qui ont un accord en cours, pour la durée restante de l'accord (maximum trois ans).

Dans ces deux premiers cas, cette phase transitoire permettrait aux entreprises d'expérimenter ce dispositif afin de l'optimiser, notamment en définissant quels seraient les objectifs de performance les plus adaptés à leur contexte organisationnel selon les buts fixés (liés à la qualité, la productivité...), selon le mode de répartition de la prime d'intéressement (au niveau de l'unité de travail, d'un service, de l'entreprise...). Elle leur laisserait le temps de mettre en place des pratiques de communication et d'abondements pour inciter leurs salariés à placer les sommes issues de l'intéressement sur un plan d'épargne ;

- pour les PME. En effet, là où l'intéressement est encore peu diffusé, on peut considérer que la priorité est d'abord de favoriser sa diffusion en maintenant les avantages actuels. Par ailleurs, la mise en place de plans d'épargne y est plus complexe (même si des solutions existent, notamment les plans d'épargne inter-entreprises).

Enfin, pour assurer la représentation systématique des salariés actionnaires à partir du seuil, actuellement fixé par la loi, de 3 % du capital détenu par les salariés, il conviendrait de modifier le code du commerce (art. L. 225-23 et L. 225-71). Ces articles prévoient en effet qu'il n'y a plus d'obligation d'avoir des représentants des salariés actionnaires dès lors qu'un ou plusieurs salariés élus siègent au conseil d'administration ou au conseil de surveillance, même si les salariés actionnaires détiennent plus de 3 % du capital de l'entreprise (on retrouve cette proposition dans

Benhamou 2010a, 2010b⁴⁴). Comme le montre l'étude, l'efficacité des deux modes de représentation des salariés (salariés actionnaires ou l'ensemble des salariés) en termes de performance sociale étant très proche, cette proposition vise à promouvoir la diversification des profils des administrateurs salariés.

Par ailleurs, la gestion collective du capital détenu par les salariés, que ce soit par des clubs ou des associations de salariés actionnaires, accroît l'efficacité de l'actionnariat salarié en matière de performance sociale. Il serait donc souhaitable que les entreprises soutiennent la création de telles structures pour accompagner le développement de l'actionnariat salarié. Leur existence pourrait ainsi être prise en considération dans l'indice IP.

Remerciements

Nous remercions Eric Delattre pour sa relecture de ce document. Nous remercions aussi Jean-Max Koskievic et Nicolas Aubert pour leurs conseils.

⁴⁴ Voir Benhamou S. (2010a), *op. cit.* et Benhamou S. (2010b), *op. cit.*

Annexe 1

Éléments de test avec le niveau de rentabilité comme variable dépendante

Nous utilisons ici la variable RENTAB de l'enquête REPONSE issue de la question suivante posée au représentant de la direction répondant au questionnaire :

« Par rapport à vos principaux concurrents, votre niveau de rentabilité est-il ?
Très supérieur, Plutôt supérieur, Equivalent, Plutôt inférieur, Très inférieur »

À partir de la variable RENTAB, nous avons construit RENTAB_1 qui est égale à 0 si RENTAB = « Plutôt inférieur » ou « Très inférieur » ; égale à 1 si RENTAB = « Equivalent » ; égale à 2 si RENTAB = « Très supérieur » ou « Plutôt supérieur ».

Tableau A1.1 : Niveau de rentabilité par rapport aux principaux concurrents*

Rentab_1	Fréquence	%
0	468	15.97
1	1741	59.42
2	721	24.61
Total	2930	100.00

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Nous effectuons ensuite deux régressions logistiques ordonnées afin de tester la complémentarité entre d'une part autonomie horizontale et dispositifs d'épargne salariale, et d'autre part, autonomie horizontale et dispositifs d'épargne salariale.

On observe un effet positif de la mise en place du PEE seul, sur la probabilité d'être plus rentable que ses principaux concurrents. Par contre, l'intéressement seul ne semble pas jouer. Il y a aussi une *complémentarité positive* entre PEE et intéressement, c'est-à-dire que l'utilisation conjointe de l'intéressement et du PEE *augmente la probabilité de déclarer être plus rentable que ses principaux concurrents* (tableau A1.2). On observe (tableau A1.3) une complémentarité positive entre autonomie horizontale et PEE (le coefficient : 0.35, n'est cependant significatif qu'au seuil de 10 %), et entre autonomie horizontale et intéressement + PEE (avec un coefficient assez élevé : 0.48, fortement significatif : p-value = 0.000). Il n'y a cependant pas (tableau A1.4) de complémentarité positive, autonomie verticale et PEE (le coefficient est certes positif mais il n'est pas significatif). Il y en a par contre entre autonomie verticale et intéressement + PEE (avec un coefficient positif fortement significatif au seuil de 1 %).

Notons que nous avons mis les réponses « Ne sait pas » (316 observations), « Ne souhaite pas répondre » (48 observations), « Sans objet » (178 observations) et « à valeur manquante » (5 observations) dans la modalité 1 de RENTAB_1. La modalité 1 présente la fréquence la plus élevée et elle constitue en quelque sorte un point de neutralité. Une autre manière de procéder aurait été de supprimer de l'échantillon les observations correspondant aux réponses « Ne sait pas » (316 observations), « Ne souhaite pas répondre » (48 observations), « Sans objet » (178 observations) et « à valeur manquante ». Cependant, comme il n'est pas certain que les établissements associés n'ont pas des caractéristiques particulières, les supprimer de l'échantillon introduirait un biais dans les estimations.

Tableau A1.2 : Régression logistique ordonnée, Intéressement/PEE

Rentab_1	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Intéressement et PEE (ref = Ni intéressement, ni PEE)</i>			
PEE seul	.3245331	.1341343	0.016
Intéressement seul	.110668	.1252786	0.377
Intéressement & PEE	.3397145	.0988877	0.001
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	.1486095	.0857645	0.083
Marché Européen-Mondial	-.0785843	.090387	0.385
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	-.4086773	.1213158	0.001
Biens d'équipement	-.569955	.1583925	0.000
Commerce	.1084757	.1175685	0.356
Construction	-.0018864	.1620471	0.991
Finance & Immobilier	.2981249	.1738988	0.086
IAA	-.4360229	.200107	0.029
Transport	.0695785	.1713793	0.685
Services aux particuliers	-.0006685	.1953297	0.997
Autre	-.0184526	.1517234	0.903
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	.1301125	.0991076	0.189
250-499	-.2260681	.1230981	0.066
500 et plus	-.2020955	.0999917	0.043

Nombre d'observations = 2930

LR (chi2) = 65.22

Pr > Chi2 <0.01

Tableau A1.3 : Régression logistique ordonnée,
Épargne salariale/Autonomie horizontale

Rentab_1	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Épargne salariale et Autonomie horizontale</i> (ref = Ni intéressement, ni PEE, ni Autonomie horizontale)			
Autonomie horizontale seule	.0159812	.1394457	0.909
PEE seul	.3168028	.1639073	0.053
PEE & Autonomie horizontale	.358144	.2026331	0.077
Intéressement seul	.1460532	.1436159	0.309
Intéressement & Autonomie horizontale	.0119527	.2292651	0.958
Intéressement & PEE	.2763409	.113451	0.015
Intéressement & PEE & Autonomie horizontale	.4788466	.1324286	0.000
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	.1428355	.0858632	0.096
Marché Européen-Mondial	-.079263	.0904455	0.381
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	-.3985722	.1216279	0.001
Biens d'équipement	-.5705911	.1585416	0.000
Commerce	.1298288	.1182724	0.272
Construction	.0121957	.1622894	0.940
Finance & Immobilier	.2688467	.174831	0.124
IAA	-.4153706	.200927	0.039
Transport	.0933917	.1722248	0.588
Services aux particuliers	.0102305	.1955757	0.958
Autre	-.0099408	.1530056	0.948
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	.1264843	.0991368	0.202
250-499	-.2194619	.1232798	0.075
500 et plus	-.2065585	.1001741	0.039
Nombre d'observations = 2930			
LR (chi2) = 68.43			
Pr > Chi2 <0.0000			

**Tableau A1.4 : Régression logistique ordonnée,
Épargne salariale/Autonomie verticale**

Rentab_1	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Épargne salariale et Autonomie verticale (ref = Ni intéressement, ni PEE, ni Autonomie verticale)</i>			
Autonomie verticale seule	-.0582038	.127512	0.648
PEE seul	.4348346	.1905198	0.022
PEE & Autonomie verticale	.1803302	.1797652	0.316
Intéressement seul	.0335257	.1801817	0.852
Intéressement & Autonomie verticale	.1227291	.1680622	0.465
Intéressement & PEE	.2305863	.1338423	0.085
Intéressement & PEE & Autonomie verticale	.3656777	.1244793	0.003
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	.1571368	.0859134	0.067
Marché Européen-Mondial	-.0788691	.090458	0.383
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	-.4156257	.1214569	0.001
Biens d'équipement	-.5732916	.1583508	0.000
Commerce	.108816	.1176955	0.355
Construction	.0033336	.1622184	0.984
Finance & Immobilier	.2926771	.1740786	0.093
IAA	-.4283752	.2003468	0.033
Transport	.0809052	.172122	0.638
Services aux particuliers	.0052991	.195631	0.978
Autre	-.0108824	.1531908	0.943
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	.1321928	.0992598	0.183
250-499	-.2300005	.1232865	0.062
500 et plus	-.2069693	.1003088	0.039
Nombre d'observations = 2930			
LR (chi2) = 68.28			
Pr > Chi2 <0.0000			

Nous avons cependant refait les mêmes estimations mais en mettant les observations correspondant aux réponses « Ne sait pas » (316 observations), « Ne souhaite pas répondre » (48 observations), « Sans objet » (178 observations) et « à valeur manquante », dans la modalité 0. Nous obtenons une variable appelée RENTAB_2 dont la distribution est donnée dans le tableau A1.5.

Tableau A1.5 : Niveau de rentabilité par rapport aux principaux concurrents*

Rentab_2	Fréquence	%
0	1010	34.47
1	1199	40.92
2	721	24.61
Total	2930	100.00

*Effectifs non pondérés

Source : Enquête REPONSE 2004-2005

Les résultats (tableaux A1.6, A1.7 et A1.8) sont qualitativement proches de ceux obtenus avec la variable RENTAB_1, sauf qu'il n'y a plus de complémentarité entre autonomie horizontale et PEE.

Tableau A1.6 : Régression logistique ordonnée, Intéressement/PEE

Rentab_2	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Intéressement et PEE (ref = Ni intéressement, ni PEE)</i>			
PEE seul	.3111164	.1252389	0.013
Intéressement seul	.0754302	.1176126	0.521
Intéressement & PEE	.2454663	.0922249	0.008
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	.1335653	.0803173	0.096
Marché Européen-Mondial	.0286805	.0851217	0.736
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	-.1541653	.1126946	0.171
Biens d'équipement	-.1641464	.1452218	0.258
Commerce	.134686	.1109021	0.225
Construction	.2125613	.1487898	0.153
Finance & Immobilier	.4364426	.1629811	0.007
IAA	-.3745799	.1889214	0.047
Transport	.0606702	.1616513	0.707
Services aux particuliers	-.158398	.1873343	0.398
Autre	-.7598514	.1516373	0.000
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	.1318453	.093423	0.158
250-499	-.2083298	.1161463	0.073
500 et plus	-.1632581	.0943567	0.084

Nombre d'observations = 2930

LR (chi2) = 94.42

Pr > Chi2 <0.0000

Tableau A1.7 : Régression logistique ordonnée,
Épargne salariale/Autonomie horizontale

Rentab_2	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Épargne salariale et Autonomie horizontale</i> (ref = Ni intéressement, ni PEE, ni Autonomie horizontale)			
Autonomie horizontale seule	-.1773154	.1335523	0.184
PEE seul	.2987558	.1522918	0.050
PEE & Autonomie horizontale	.2048214	.190328	0.282
Intéressement seul	.0772532	.1344173	0.565
Intéressement & Autonomie horizontale	-.1389602	.2170246	0.522
Intéressement & PEE	.1295281	.1058371	0.221
Intéressement & PEE & Autonomie horizontale	.327379	.1238278	0.008
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	.1301714	.0804199	0.106
Marché Européen-Mondial	.0261928	.0851868	0.758
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	-.1541843	.1130048	0.172
Biens d'équipement	-.1663609	.1454456	0.253
Commerce	.1582404	.1115199	0.156
Construction	.2275094	.1490347	0.127
Finance & Immobilier	.4099112	.1639406	0.012
IAA	-.3651445	.189562	0.054
Transport	.0683002	.1622993	0.674
Services aux particuliers	-.1575646	.1876961	0.401
Autre	-.7286634	.1525789	0.000
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	.1281158	.0934614	0.170
250-499	-.204775	.1163268	0.078
500 et plus	-.1616157	.0945717	0.087
Nombre d'observations = 2930			
LR (chi2) = 100.43			
Pr > Chi2 <0.0000			

**Tableau A1.8 : Régression logistique ordonnée,
Épargne salariale/Autonomie verticale**

Rentab_2	Coefficient	Écart-type	P-value
<i>Épargne salariale et Autonomie verticale</i> (ref = Ni intéressement, ni PEE, ni Autonomie verticale)			
Autonomie verticale seule	-.0256813	.1205755	0.831
PEE seul	.4709438	.1778955	0.008
PEE & Autonomie verticale	.1505287	.1684333	0.371
Intéressement seul	-.0198323	.1699809	0.907
Intéressement & Autonomie verticale	.1285448	.1577957	0.415
Intéressement & PEE	.1431007	.1257966	0.255
Intéressement & PEE & Autonomie verticale	.2909626	.1167639	0.013
<i>Variables de contrôle</i>			
Entreprise cotée en bourse	.1427374	.08045	0.076
Marché Européen-Mondial	.0287926	.0851912	0.735
Secteurs d'activité (ref = Biens de consommation)			
Biens intermédiaires et Energie	-.1637022	.1128819	0.147
Biens d'équipement	-.1676575	.1452369	0.248
Commerce	.1319981	.1110447	0.235
Construction	.2178531	.1490118	0.144
Finance & Immobilier	.4284535	.1631685	0.009
IAA	-.3675894	.1891501	0.052
Transport	.0764826	.1623363	0.638
Services aux particuliers	-.1537254	.1876216	0.413
Autre	-.761802	.1528853	0.000
Taille de l'établissement (ref = 50-249 salariés)			
20 – 49	.1322385	.0935872	0.158
250-499	-.2118419	.1164003	0.069
500 et plus	-.170421	.0946595	0.072
Nombre d'observations = 2930			
LR (chi2) = 99.24			
Pr > Chi2 <0.0000			

Bibliographie

- Addison J.T., Belfield C. R. (2000), « The impact of FP and employee involvement on financial performance: A reestimation using the 1998 WERS », *Scottish Journal of Political Economy*, 47(5), p. 571-590.
- AFEP & CNPF (1995), « Le conseil d'administration des sociétés cotées », Paris, juillet.
- AFEP & MEDEF (1999), « Rapport du comité d'entreprise présidé par Marc Vienot », Paris, juillet.
- AFEP-AGREF & MEDEF (2002), « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées », rapport du groupe de travail présidé par Daniel Bouton, Paris, septembre.
- Allen S.G. (1981), « An empirical model of work attendance », *Review of Economics and Statistics*, 63(1), p. 77-87.
- Amar E. (2010), « Participation, intéressement et épargne salariale en 2008 », *Dares Analyses*, n°71, octobre.
- Amossé T., Bloch-London C. et Wolff L. (Eds.) (2008), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise », [REPONSE 1992-1993, 1998-1999 et 2004-2005]*, Collection RECHERCHES, Paris, La Découverte
- APEC (2010), *1990-2010 : Les cadres vingt ans après*, Paris, novembre.
- Assemblée Nationale (2003), « Rapport d'information sur le droit des sociétés », n°1270, présenté par M. Pascal Clément, Paris, décembre.
- Aubert P., Caroli E., Roger M. (2006a), « New technologies, organisation and age: Firm-level evidence », *Economic Journal*, 116(509), p. 73-93.
- Auriol E. et Renault R. (2008), « Status and incentives », *The Rand Journal of Economics*, 39(1), p. 305-326.
- Barmby T. (2002), « Worker absenteeism: A discrete hazard model with bivariate heterogeneity », *Labour Economics*, 9(4), p.469-476.
- Benhamou S. (2010a), *Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés*, Rapports et Documents, n°27, Centre d'analyse stratégique, Paris, La Documentation Française.
- Benhamou S. (2010b), « Accroître la performance économique de l'entreprise en améliorant sa gouvernance et la participation des salariés », *La Note d'analyse*, n°177, Centre d'analyse stratégique, juin.
- Benhamou S. et Diaye M.-A. (2011), « Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises françaises dans un contexte de sortie de crise », *La Note d'analyse*, n°210, Centre d'analyse stratégique, janvier.
- Ben-Ner A., Jones D.C. (1995), « Employee participation, ownership and productivity: A theoretical framework », *Industrial Relations*, 34(4), p. 532-554.
- Boatright J. R. (2004), « Employee governance and the ownership of the firm », *Business Ethics Quarterly*, 14(1), p. 1-21.
- Brown S., Fakhfakh F. et Session J.G. (1999), « Absenteeism and employee sharing: An empirical analysis based on French panel data, 1981-1991 », *Industrial and Labor Relations Review*, 52(2), p. 234-251.

Caroli E., Van Reenen J. (1999), « Skill biased organizational change? Evidence from a panel of British and French establishments », *The Quarterly Journal of Economics*, 116(4), p. 1449-1492.

Chaput H., Delahaie N., Diaye M.-A. (2008), « L'épargne salariale en France : quels enjeux pour les politiques de rémunération et les performances des entreprises ? », mimeo, Centre d'Etudes de l'Emploi.

Crifo P. et Diaye M.-A. (2011), « The composition of compensation policy: From cash to fringe benefits », *Annales d'économie et statistique*, à paraître.

Dionne G., Dostie B. (2007), « New evidence of the determinants of absenteeism using linked employer-employee data », *Industrial and Labor Relations Review*, 61(1), p. 111-120.

Frey B.S., Stutzer A. (2002), *Happiness and Economics*. Princeton: Princeton University Press.

Frey B.S., Stutzer A. (2002), « What can economists learn from happiness research? », *Journal of Economic Literature*, 40(2), p. 402-435.

Greenan N., Mairesse J. (Eds.), 2006, « Réorganisations, changements du travail et renouvellement des compétences », numéro spécial, *Revue économique*, 57(6).

Hollandts X., Guedri Z., Aubert N. (2009), « Représentation du travail au conseil d'administration et performance de l'entreprise : une étude empirique sur le SBF 250 (2000-2005), in: Conchon A., Auberger M.-N. (eds.), *Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise*, Les Etudes de la Documentation Française, Paris, La Documentation Française.

Kraft K., Ugarkovic M. (2006), « Profit sharing and the financial performance of firms: Evidence from Germany », *Economics Letters*, 92(3), p. 333-338.

Le Blanc D., Lollivier S., Marpsat M., Verger D. (2000), « L'économétrie et l'étude des comportements. Présentation et mise en oeuvre de modèles de régression qualitatifs », Document de Travail 0001, Paris, INSEE, Collection Méthodologie Statistique.

Pendleton A., Poutsma E., van Ommeren J., Brewster C. (2003), « The incidence and determinants of employee share ownership and profit sharing in Europe », in: Kato T., Pliskin J. (Eds.), *The Determinants of the Incidence and Effects of Participatory Organizations, Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor Management*, Vol.7. JAI Press, Greenwich.

Roberts D.J. (2004), *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford University Press.

Robinson M., Wilson N. (2006), « Employee financial participation and productivity: An empirical reappraisal », *British Journal of Industrial Relations*, n°4, mars, p. 31-40.



► Dans la série Documents de travail du Centre d'analyse stratégique :

« **L'aide publique aux entreprises en matière de R & D et d'innovation : quelle efficacité ?** »
Rémi Lallement, Document de travail, Centre d'analyse stratégique, n°2011-01, janvier 2011

« **Le régime allemand de croissance tirée par l'exportation : entre succès et remise en cause** »
Rémi Lallement, Document de travail, Centre d'analyse stratégique, mai 2010

« **L'écart d'intensité en R & D privée de la France par rapport aux États-Unis. Le rôle conjugué de la spécialisation sectorielle et de la taille des entreprises** »
Estelle Dhont-Peltraut, Document de travail, Centre d'analyse stratégique, avril 2010

► Sur le thème du Document de travail 2011-02 :

« **Le partage collectif des bénéfices : un outil efficace pour la productivité et le pouvoir d'achat ?** »,
Salima Benhamou, *La Note d'analyse*, n°124, Centre d'analyse stratégique, février 2009.

Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés,

Salima Benhamou, Rapports et Documents, n°27, Centre d'analyse stratégique, Paris, La Documentation Française, 2010.

« **Accroître la performance économique de l'entreprise en améliorant sa gouvernance et la participation des salariés** »,
Salima Benhamou, *La Note d'analyse*, n°177, Centre d'analyse stratégique, juin 2010.

« **Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises françaises dans un contexte de sortie de crise** »,
Salima Benhamou et Marc-Arthur Diaye, *La Note d'analyse*, n°210, Centre d'analyse stratégique, janvier 2011.

La série Documents de travail du Centre d'analyse stratégique est disponible sur www.strategie.gouv.fr, rubrique Publications

Copyright : Centre d'analyse stratégique 2011.

Toute demande de reproduction ou traduction, partielle ou en totalité de ce texte, doit être adressée à Jean-Michel Roullé, Responsable de la communication, Centre d'analyse stratégique, 18, rue de Martignac, 75007 Paris - Mail : jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr

Application for permission to reproduce or translate all, or part of, this material should be made to : Jean-Michel Roullé, Head of Communication, Centre d'analyse stratégique, 18, rue de Martignac, 75007 Paris, France - Mail : jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr