



**HAL**  
open science

# Pour une théorie de la participation fondée sur le don: l'apport de François Perroux

Nicolas Aubert

► **To cite this version:**

Nicolas Aubert. Pour une théorie de la participation fondée sur le don: l'apport de François Perroux. Économies et sociétés. Série KC, Études critiques en management, 2013. halshs-01256771v2

**HAL Id: halshs-01256771**

**<https://shs.hal.science/halshs-01256771v2>**

Submitted on 4 Jan 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**POUR UNE THEORIE DE LA PARTICIPATION FONDEE SUR LE DON:  
L'APPORT DE FRANÇOIS PERROUX**

**Economies et sociétés, série K n° 22, 2013**

**Nicolas AUBERT<sup>1</sup>**

Université du Sud Toulon-Var (GRM EA 4177) et IFGE,  
Campus de La Garde, Bâtiment R'  
Avenue de l'Université, BP 20132,  
83957 La Garde Cedex  
[niaubert@gmail.com](mailto:niaubert@gmail.com)

**Résumé :**

Dans la lignée des travaux de François Perroux, nous discutons des conditions pour fonder une théorie de la participation des salariés sur le don. Nous constatons d'abord l'échec de l'articulation théorique des deux formes de participation des salariés dans l'entreprise : participation aux décisions et à la gestion et participation aux bénéfices et au capital. Les travaux empiriques constatent la complémentarité des deux formes de participation qui ne trouve pas de justification pour les théories contractuelles de l'entreprise. Afin d'expliquer cette complémentarité, nous proposons de nous référer à Perroux qui lie don et participation.

**For a gift based theory of employees' participation**

**Abstract:**

Following the works of the French economist François Perroux, we propose to found a gift based theory of employees' participation. We first notice the failure of the theoretical articulation of the two forms of participation: participation in decision-making and management and financial participation. The empirical works show the complementarity between these two forms of participation which the theories of contracts fail to explain. In order to explain this complementarity, we suggest to refer to Perroux who links gift to participation.

---

<sup>1</sup> Ce travail doit beaucoup à Pierre-Yves Gomez qui l'a inspiré et l'a fait évoluer par ses relectures et ses commentaires. Nous remercions également Xavier Hollandts, Olivier Masclef et les participants du GRACE pour leurs relectures et suggestions.

## **Introduction**

On distingue généralement trois formes de participation : la participation aux décisions sur le lieu de travail ; la participation aux bénéfices ; la participation à la gestion. La participation aux décisions inclut les groupes de qualité ou les équipes semi-autonomes de production. La participation aux bénéfices désigne les accords de participation et d'intéressement, l'actionnariat salarié et les plans d'options d'achat d'actions étendus à tout le personnel. La participation des salariés à la gestion se traduit par la présence de représentants des salariés dans les organes de décision de l'entreprise : en France, le conseil d'administration et de surveillance.

Ces trois formes de participation recouvrent des réalités très diverses. Dans une entreprise coopérative, toutes les formes de participation sont réunies. Dans une entreprise allemande de plus de cinq cents salariés, c'est la participation à la gestion qui est privilégiée au travers de la représentation obligatoire dans les conseils de surveillance. Dans les entreprises françaises de plus de cinquante salariés, les salariés sont systématiquement associés aux bénéfices grâce aux primes de participation. Des entreprises anglo-saxonnes et françaises associent leurs salariés à leur capital en limitant parfois leur droit de vote.

Si l'on s'en tenait à une observation empirique superficielle, rien n'interdirait donc de concevoir des formes diverses de participation aboutissant à différents arrangements institutionnels. Or, cette vision peut créer des contradictions insurmontables. Tel est le point de départ de notre contribution. Nous considérons en effet que les théories contractuelles d'inspiration libérale conçoivent diverses formes de participations (aux décisions, aux bénéfices et à la gestion) sans considérer la participation comme un tout, faute de pouvoir proposer une théorie générale de la participation. En décrivant les formes de participation et leurs enjeux, nous défendons l'idée que les effets bénéfiques de la participation résultent d'une complémentarité des formes de participation. Les travaux empiriques attestent de cette complémentarité et invalident, selon nous, les prédictions des théories contractuelles qui tolèrent la participation aux bénéfices mais rejettent la participation à la gestion. La thèse de la complémentarité des formes de participations appelle à concevoir la participation comme un tout et non comme une somme de pratiques participatives distinctes. En nous appuyant sur les travaux de François Perroux nous montrerons qu'une telle théorie peut être fondée : « La participation, qu'on aurait bien tort d'assimiler, sans plus, au partage des bénéfices et du

capital dans une entreprise, est une finalité et une pratique de toutes les sociétés organisées » [Perroux F. (1970), p. 1561]<sup>2</sup>. Une théorie générale de la participation fait jouer au don plutôt qu'aux échanges marchands un rôle clé.

## **1. Les différentes formes de la participation : un état des lieux**

Il existe plusieurs formes de participation des salariés. Benhamou [2010] en définit trois : la participation aux bénéfices, la participation aux décisions stratégiques et la participation à la gestion quotidienne. Dube et Freeman [2010] distinguent les systèmes de participation financière (*shared compensation systems*) des systèmes de décision partagée (*shared decision making*). Ce faisant, ils regroupent la participation aux décisions stratégiques et la participation à la gestion quotidienne tout en les distinguant. Pour ces auteurs, les comités d'entreprise et les cercles de qualité assurent la participation sur le lieu de travail alors que la présence au conseil d'administration permet la participation au niveau de l'entreprise dans son ensemble. Nous présentons les arguments en présence en retenant la distinction de Dube et Freeman [2010]. Nous différencions la participation aux décisions et à la gestion d'une part, de la participation aux bénéfices d'autre part.

### **1.1. La participation des salariés aux décisions et à la gestion**

La codétermination ou la cogestion sont les termes qui décrivent le plus couramment la participation des salariés aux décisions et à la gestion. La codétermination désigne la participation des salariés aux décisions stratégiques. Elle doit être distinguée de la cogestion qui désigne la décision prise en commun par les partenaires. « Dès lors, pour qu'il y ait cogestion dans un organe collégial, il faut naturellement que celui-ci ait une responsabilité de gestion et que sa composition soit paritaire. Tel est le cas par exemple dans la sidérurgie et les charbonnages en République Fédérale d'Allemagne depuis 1951 : non seulement le conseil de

---

<sup>2</sup> L'économiste évoque la participation dans plusieurs textes. L'intérêt de François Perroux pour la participation se manifeste en 1944, l'année même de la création de l'Institut de Sciences Economiques Appliquées (ISEA). Deux réunions préparatoires sont organisées sur le thème de la participation cette même année. Les résultats de ces travaux sont publiés dans un ouvrage intitulé : « La participation des salariés aux responsabilités de l'entreprise ». Ce travail reprend des travaux publiés auparavant dans deux fascicules des cahiers de l'ISEA. François Perroux coordonne l'ouvrage et y contribue directement dans sa préface et son introduction. L'ouvrage « Economie et société : contrainte, échange, don » publié en 1960 traite lui aussi de la participation. Enfin, François Perroux a coordonné trois hors-séries de la revue Economies et Sociétés sur le thème de la participation. Il rédigea le propos de départ et le premier article du premier numéro. En dehors de ces trois textes mentionnés sur le thème de la participation, notre propos repose également sur d'autres ouvrages de François Perroux qui traitent notamment de l'économie de la ressource humaine et du don.

surveillance est paritaire mais l'un des membres du directoire est désigné par le syndicat » [Sudreau P. (1975), p. 98). La codétermination consiste plutôt à attribuer aux salariés un pouvoir de contrôle en leur octroyant des sièges au conseil d'administration ou de surveillance. Le rapport Sudreau distingue donc la cogestion de la co-surveillance<sup>3</sup>, terme récemment réhabilité par Segrestin et Hatchuel [2012] qui rappellent que « le principe d'un contrôle partagé ne signifie pas nécessairement que les parties gèrent à la place des dirigeants » (p. 79). La codétermination recouvre deux différentes formes de participation<sup>4</sup> : - la participation des institutions représentatives du personnel ; - la participation dans les conseils d'administration ou de surveillance. En France, les institutions représentatives du personnel dans les organes de gestion ont une voix consultative, nous ne la traiterons donc pas spécifiquement<sup>5</sup>.

a) La participation des salariés à la prise de décision

La première forme de participation des salariés concerne l'organisation du travail. Certains auteurs parlent de management participatif. Pour Kaufman [2001], « l'essence du management participatif est de conférer une plus grande autorité dans la prise de décision et davantage de responsabilités aux employés de telle sorte qu'ils soient impliqués dans le contrôle et la coordination des activités et fonctions de base de l'entreprise » (notre traduction, p. 507). Il s'agit donc d'impliquer les subordonnés dans les décisions managériales. Dachler et Wilpert [1978] distinguent trois propriétés de la participation aux décisions : formelle-informelle, directe-indirecte et comme un niveau sur un continuum mesurant l'accès ou l'influence des membres d'une organisation sur la prise de décision. La participation formelle réside dans les règles de l'organisation, les cercles de qualité par exemple. La participation informelle ne repose pas sur des règles, de bonnes relations entre un supérieur et ses subordonnés par exemple. La participation directe implique directement les salariés dans les décisions alors que la participation indirecte suppose qu'ils soient représentés par des élus. Les différents niveaux d'accès vont de l'absence d'implication des salariés dans les décisions à une prise de décision intégralement assumée par les salariés. Locke et Schweiger [1979] insistent sur l'importance du contenu des décisions impliquées. Selon eux, les décisions

---

<sup>3</sup> « Dans ce contexte, et sous ces réserves, une représentation minoritaire des salariés dans les conseils de surveillance et dans beaucoup de conseils d'administration, prendrait la forme d'une co-surveillance et non d'une cogestion. » [Sudreau P. (1975), p. 99]

<sup>4</sup> D'après l'agence de l'Union Européenne Eurofound sur les conditions de travail et les relations industrielles (<http://www.eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/dictionary/definitions/codetermination.htm>).

<sup>5</sup> Voir Benhamou [2010].

peuvent concerner les fonctions traditionnelles de la fonction gestion des ressources humaines, le travail lui-même, les conditions de travail et les décisions stratégiques de l'entreprise.

Ces typologies suggèrent que les différentes formes de participation que nous évoquons ne sont pas parfaitement distinctes. Il existe de ce point de vue une cohérence entre les propriétés de la participation et le contenu des décisions qu'elle concerne. Les exemples de pratiques participatives les plus connues sont la gestion de la qualité totale et les cercles de qualité. Benhamou et Diaye [2011] mesurent quant à eux plusieurs dimensions de la participation des salariés basées sur l'information et la consultation : - les journaux d'entreprises, - les chartes d'entreprise, - les séminaires d'entreprise, - les enquêtes de satisfaction des salariés à 180°, - les groupes de qualité ou de résolution de problème, - les réunions régulières d'atelier de bureau ou de service, - les groupes d'expression directe. Aux Etats-Unis, les questionnaires de la *General Social Survey* et du *National Bureau of Economic Research* (désormais NBER) *Shared capitalism project* demandaient aux salariés d'évaluer leur participation aux décisions. Les questions portaient notamment sur l'implication dans des équipes de travail (dont les cercles de qualité), l'implication dans la définition des objectifs du service et de l'entreprise, l'autonomie dans le travail, l'implication dans la définition du travail [Freeman R., Kruse D., Blasi J. (2010), p. 391).

#### b) La participation des salariés à la gestion

Le problème de la participation des salariés à la gestion se pose de façon différente selon que les salariés détiennent tout ou partie du capital de leur entreprise. Pour les salariés actionnaires, des nuances sensibles apparaissent dès lors que l'on distingue les entreprises coopératives des entreprises capitalistes traditionnelles. D'après Blair et Kochan [2000], les critiques de la participation à la gestion des salariés actionnaires se réfèrent à la littérature sur les coopératives et les firmes autogérées. Or, l'actionnariat salarié est le plus souvent le fait de sociétés de capitaux traditionnelles au sein desquelles il n'est pas majoritaire. Blair et Kochan [2000] reprochent donc à la littérature d'adopter une conception binaire en opposant les entreprises autogérées aux sociétés de capitaux traditionnelles en négligeant les situations intermédiaires qui sont les plus fréquentes. Nous distinguons la participation à la gestion selon que le capital de l'entreprise est détenu en totalité (entreprises autogérées), partiellement (avec actionnariat salarié non majoritaire au capital) ou pas du tout (sans détention de capital).

- La participation des salariés à la gestion dans les entreprises autogérées

La principale critique de cette forme d'entreprise est issue des théories contractuelles de la firme [Gomez P.-Y. (1996)]. Pour la théorie des droits de propriété, les coopératives seraient caractérisées par une déficience des mécanismes d'incitation du fait de la dilution des droits de propriété. Plusieurs références<sup>6</sup> parviennent à des conclusions similaires. Le processus décisionnel y serait moins efficient. Les coopérateurs s'opposeraient aux nouveaux recrutements de peur de voir leurs profits partagés en un plus grand nombre de parts. Ils favoriseraient les augmentations de salaire et leur horizon temporel limité à leur présence dans l'entreprise pour la durée de leur carrière rendrait les investissements insuffisants. Jensen et Meckling [1979] récapitulent ces critiques. Ils ajoutent que l'incessibilité des droits des salariés serait la source de deux problèmes : un problème de contrôle (*monitoring problem*) et un problème de portefeuille (*portfolio problem*). La diffusion des droits de propriété à tous les salariés induirait qu'aucun d'eux n'aurait intérêt à se spécialiser dans l'activité de contrôle du travail des autres. La non-transférabilité de leur droit de propriété engendrerait également un problème de diversification de portefeuille, les salariés misant une part de leur patrimoine sur leur entreprise.

- La participation à la gestion des salariés actionnaires non majoritaires au capital

Les critiques des théories contractuelles sont dirigées jusqu'ici contre les entreprises coopératives. Or, dans les faits, ce modèle est très minoritaire. Qu'en est-il de la participation à la gestion dans une configuration intermédiaire où les salariés actionnaires cohabitent avec les actionnaires traditionnels sans contrôler la majorité du capital de l'entreprise ? Les salariés peuvent en effet détenir des actions de leur entreprise sans pour autant la contrôler. Il serait concevable que l'implication des salariés dans les organes de gestion soit proportionnelle à la proportion du capital détenue. Dans les cas où les salariés détiennent une proportion importante du capital d'une entreprise, on s'étonnerait plutôt que ces derniers soient exclus des organes de gestion. Rappelons en effet que, du point de vue de la *corporate governance*, le conseil d'administration doit représenter les intérêts des propriétaires de l'entreprise. En France, ce ne fut longtemps pas une évidence. Il fallut la loi du 30 décembre 2006 pour imposer la présence de représentants des salariés actionnaires dans les organes de gestion au-delà du seuil de détention de 3% du capital<sup>7</sup>. Selon Desbrières [2002], deux thèses

---

<sup>6</sup>Furubotn et Pejovich [1972, 1974], Furubotn [1978], Aoki [1980], Svejnar [1980, 1982].

<sup>7</sup>Avant que cette présence ne soit imposée, plusieurs lois et rapports parlementaires avaient incité les entreprises à opter pour la représentation des salariés actionnaires dans les organes de gestion. La loi du 23 juillet 1983 prévoyait la présence de salariés dans les entreprises contrôlées par l'Etat. La loi du 21 octobre 1986 permettait

concurrentes peuvent être évoquées sur la participation des salariés actionnaires aux organes de décision.

La première postule que l'actionnariat salarié peut avoir des effets bénéfiques sur le gouvernement d'entreprise. Il améliorerait le contrôle et permettrait la convergence des intérêts des parties prenantes. L'autre thèse considère que la participation des salariés actionnaires aux décisions n'est pas souhaitable. La théorie de l'agence désigne le conseil d'administration comme l'institution permettant la régulation des conflits potentiels entre actionnaires et dirigeants. Les administrateurs représentant l'ensemble des actionnaires, un salarié actionnaire ne devrait alors siéger au conseil qu'au titre de son statut d'actionnaire et non de salarié actionnaire. Une autre critique formulée à l'encontre de la participation des salariés actionnaires au conseil d'administration tient à leur indépendance vis-à-vis des dirigeants. La collusion entre salariés actionnaires et dirigeants pourrait nuire aussi bien au contrôle interne exercé par le conseil d'administration qu'au contrôle externe provenant du marché des prises de contrôle. Les actionnaires salariés peuvent en effet refuser d'apporter leurs titres à une offre publique d'achat et ainsi mettre en échec les mécanismes disciplinaires du marché. Favoriser leur présence aux organes de décisions serait donc un moyen pour les dirigeants de se maintenir en poste en évitant les prises de contrôle hostiles.

- La participation des salariés à la gestion sans détention de capital

Une troisième configuration est celle de la participation à la gestion sans que celle-ci ne suppose une participation au capital. La codétermination allemande (*Mitbestimmung*) en est l'exemple le plus célèbre. Elle consiste à associer les salariés au conseil de surveillance des entreprises de plus de 500 salariés<sup>8</sup> sans aucune condition de détention de capital de l'entreprise par les salariés. Les théories contractuelles excluent la participation des salariés à la gestion considérant que le gouvernement de l'entreprise doit être assumé par les seuls propriétaires. Les créanciers contractuels (notamment salariés, banquiers et fournisseurs)

---

---

aux sociétés anonymes de modifier leurs statuts pour permettre l'élection de représentants des salariés au conseil d'administration. La loi du 24 juillet 1994 invitait les sociétés à faire participer un ou deux représentants des salariés actionnaires dans les conseils d'administration (ou de surveillance) lorsque ceux-ci possédaient au moins 5% du capital. La loi du 17 janvier 2002 portait ce seuil à 3%. Parmi les rapports parlementaires qui ont préconisé ces dispositions, on peut notamment citer les rapports Sudreau [1975], Balligand et Foucauld [2000] et Godfrain et Cornut Gentille [2005].

<sup>8</sup> Les représentants des salariés occupent ainsi : - un tiers des sièges des conseils de surveillance des entreprises de 500 à 2000 salariés, - la moitié des sièges des conseils de surveillance des entreprises de plus de 2000 salariés. Cette dernière disposition s'applique dans le secteur de la métallurgie et du charbon au-delà du seuil de 1000 salariés.



deviennent les actionnaires de fait uniquement en cas de faillite. On retrouve cet argument développé par Faleye et al. [2006] l'illustrant par la théorie des options. La participation à la gestion détournerait donc les entreprises de la création de valeur pour les actionnaires.

S'ils ne participent pas au capital de l'entreprise, quels arguments justifieraient que les salariés interviennent au conseil de surveillance ou au conseil d'administration ? Blair [1999] considère que les investissements spécifiques en capital humain jouent un rôle important dans la définition des frontières de l'entreprise, l'allocation des risques, des incitations et des droits de contrôle au sein des entreprises. Lorsque ces investissements en capital humain spécifique sont importants, Blair indique que les salariés devraient contrôler l'entreprise ou du moins participer à sa gestion. Attribuer des droits sur le capital de l'entreprise est aussi envisagée par l'auteure comme un moyen de protéger les investissements en capital humain spécifique.

Cette idée est partagée par Boatright [2004] qui considère que la participation des salariés au gouvernement de l'entreprise doit se baser sur une conception élargie de la propriété du capital. De ce point de vue, les salariés sont des apporteurs de capitaux au même titre que les actionnaires, ce qui justifierait qu'ils participent à sa gestion. Freeman et Lazear [1995] considèrent que la participation à la gestion des salariés favorise un meilleur transfert d'information du conseil d'administration vers les salariés. Ce transfert d'information n'est pas unilatéral d'après Acharya et al. [2010].

## **1.2. La participation aux bénéfices**

La participation des salariés aux bénéfices de l'entreprise peut prendre plusieurs formes : les primes d'intéressement et de participation et l'actionnariat salarié. De ces trois formes, les deux dernières sont systématiquement liées aux bénéfices de l'entreprise<sup>9</sup>. L'actionnariat salarié peut résulter d'une épargne collective dans le cadre du plan d'épargne entreprise ou d'un investissement direct du salarié en actions de son entreprise sur un compte personnel. La première forme est la plus fréquente. En France, les ordonnances du 17 août 1967 ont créé le plan d'épargne entreprise et la participation des salariés aux résultats de l'entreprise. Ce dernier dispositif a la particularité d'être obligatoire au-delà de cinquante salariés. Primes de participation, d'intéressement et actionnariat salarié sont toujours assimilés à des incitations collectives ayant pour objectif d'améliorer la productivité. Ces incitations

---

<sup>9</sup> Bien que les entreprises n'utilisent pas toujours cette possibilité, les primes d'intéressement peuvent en effet être calculées sur la base d'un indicateur différent de celui du bénéfice.

collectives présentent des avantages et des inconvénients qui sont analysés par la théorie économique des incitations.

a) Le débat sur les incitations collectives

La principale critique adressée aux incitations collectives est qu'elles favoriseraient des comportements de passager clandestin ou problème « 1/N » pour les économistes. Il découle de cette modélisation qu'aucun individu n'est incité à produire des efforts supplémentaires dont il partagerait les fruits avec l'ensemble du groupe. La participation aux bénéfices serait ainsi rendue inefficace. Cette critique de la participation aux bénéfices comme système d'incitation collectif est nuancée par l'argument du contrôle horizontal. Un employé peut avoir intérêt à contrôler les actions de ses collègues afin d'améliorer le résultat final. Si les coûts du contrôle horizontal sont assez faibles, les coûts issus du comportement de passager clandestin peuvent être compensés [Kandel E. et Lazear E. (1992)]. Le contrôle horizontal peut même se substituer au contrôle hiérarchique en engendrant une réduction des coûts du *middle-management* et l'allègement de la structure formelle de contrôle [Kruse D. (1993), Kruse D. et Blasi J., (1997) et Desbrières P. (1997)]. D'autres effets pervers des incitations collectives ont néanmoins été constatés. Les excès de zèle des salariés à se contrôler mutuellement peuvent avoir des effets négatifs sur la productivité [Baker G., Jensen M. et Murphy K. (1988)]. Les incitations collectives augmenteraient la productivité des moins productifs, diminueraient celle des plus productifs et inciteraient les plus productifs et les moins productifs à quitter l'entreprise [Prendergast C. (1999)]. Pourtant, il existe de multiples interactions entre les membres d'un groupe de travail que seuls des systèmes d'incitations collectives permettent de stimuler. Ne retenant qu'une proportion limitée de ces interactions, la théorie des jeux montre pourtant qu'une solution coopérative permettant d'éviter les inconvénients du problème 1/N peut être obtenue. Weitzman et Kruse [1990] considèrent qu'il est possible de parvenir à une situation où chaque joueur peut dissuader les comportements oisifs en menaçant d'adopter un comportement semblable nuisant au bien-être de la communauté. Les joueurs peuvent parvenir à une situation dans laquelle ils choisissent de fournir un niveau d'effort socialement optimal. Les arguments en présence sont ainsi très contradictoires sur les effets des incitations financières collectives.

b) Le cas de la participation aux bénéfices des salariés actionnaires

Le statut de salarié actionnaire a la particularité de s'accompagner d'une participation aux décisions – au moins du fait de la détention d'un droit de vote pour des actions ordinaires – et

d'une participation aux bénéfices. Parmi les trois formes de participation aux bénéfices identifiées, l'actionnariat salarié a un statut particulier. Etant le seul dispositif permettant d'associer les salariés au capital de leur entreprise, il a fait l'objet d'analyses spécifiques. L'actionnariat salarié augmenterait l'identification et le sentiment d'appartenance à l'entreprise. D'après Pierce et al. [1991], l'actionnariat salarié favorise l'implication organisationnelle à travers sa dimension psychologique. Lawler [1987] et Baron et Kreps [1999] insistent sur la valeur symbolique de l'actionnariat des salariés. Dans les grandes entreprises, ce rôle est particulièrement important car il favorise l'identification des salariés à leur entreprise [Lawler E. (1987) et Cannel M. et Wood J. (1992)]. Cette identification permettrait de neutraliser les comportements de passager clandestin. Ainsi, l'actionnariat salarié pourrait lier les intérêts des salariés à ceux de leur entreprise en les faisant dépendre de la réalisation d'un objectif commun. Cette communauté d'intérêts serait notamment obtenue par l'atténuation de la distance entre les salariés et leurs dirigeants [Kelly J. et Kelly C. (1991)].

L'économie et la psychologie ont adopté des approches différentes pour comprendre les effets de l'actionnariat salarié. Les économistes financiers se sont focalisés sur l'asymétrie d'information et les incitations financières en utilisant la théorie de l'agence [Aubert N., Grand B., Lapied A. et Rousseau P. (2009), De la Bruslerie H. et Deffains-Crapsky C. (2003)]. La psychologie s'est concentrée sur la nature de la motivation, ses sources et ses conséquences pour le comportement des salariés [Whyte W. (1955), Vroom V. (1964), Lawler E. (1971) et Locke E., Feran D., McCaleb V., Shaw K., Denny A. (1980)]. Les psychologues se sont intéressés aux interactions entre les incitations externes reçues par un individu (incitations extrinsèques) et ses évaluations internes et cognitives (incitations intrinsèques) qui le poussent à être plus productif. Les incitations extrinsèques basées sur la performance peuvent avoir des effets contre productifs en annulant les incitations intrinsèques. Dans le prolongement de cette distinction, Klein [1987] a proposé trois modèles explicatifs des effets de l'actionnariat sur les attitudes au travail des salariés : le modèle intrinsèque, le modèle instrumental et le modèle extrinsèque. D'après le modèle intrinsèque, le seul statut d'actionnaire affecte les attitudes et comportements au travail des salariés. Selon le modèle instrumental, l'actionnariat salarié affecte les attitudes des salariés car il permet une participation aux décisions accrue. Enfin, le modèle extrinsèque s'inscrit explicitement dans la filiation de la théorie de l'agence. Il retient que l'actionnariat salarié améliore les attitudes et comportements des salariés car il s'accompagne d'incitations financières. Les travaux empiriques quantitatifs qui ont validé la dernière approche ont donc également conforté le

bien fondé de la théorie de l'agence pour expliquer les effets de l'actionnariat salarié sur les attitudes au travail. Précisons toutefois que, des trois modèles, le dernier présente le moins de problèmes de mesure. A l'inverse, les incitations intrinsèques sont plus difficiles à saisir par des mesures quantitatives.

## **2. Nécessité et échec de la construction d'une théorie unifiée de la participation**

Si la participation aux bénéfices paraît admise comme une bonne pratique, ce n'est pas toujours le cas de la participation aux décisions et à la gestion. Cette ligne de partage est encore plus nette dans le cas de l'actionnariat salarié. Pourtant, la participation des salariés au capital de l'entreprise devrait aboutir à la participation à la gestion quand le capital détenu par les salariés est important. Les théories contractuelles dominantes en gestion (agence et droits de propriété) accèdent en particulier cette incompatibilité. Elles admettent les vertus incitatives de l'actionnariat salarié mais rejettent la participation à la gestion des salariés actionnaires qu'il implique. *A minima*, la participation devrait se traduire par l'expression d'un vote en assemblée générale. Or, ce droit de vote s'exprime souvent de façon indirecte par la voix de représentants qui peuvent être notamment des représentants de l'entreprise<sup>10</sup>. Les théories contractuelles séparent donc clairement les deux formes de participation en pratiques managériales distinctes.

C'est pourtant la thèse de la complémentarité des formes de participation qui domine les résultats empiriques. Plusieurs études concluent, en effet, que cette complémentarité entre la participation financière et les autres formes de la participation ont un effet bénéfique sur la productivité et différentes mesures de performance [Blinder A. (1990), Doucouliagos C. (1995), Jones D., Kato T., Pliskin J., (1997), Kruse D. et Blasi J. (1997), Poutsma E. (2001), Perotin V. et Robinson A. (2003), Pendleton et Robinson (2010), Jones et al. (2010)]. De plus, les travaux observent une coexistence de la participation financière et des autres formes de participation [Festing M., Groening Y., Pabst R. et Weber W. (1999), McNabb R. et Whitfield K. (1998), Pendleton A. (1997)]. Les conclusions de Freeman et al. [2010] ressortent d'une

---

<sup>10</sup> En France, les salariés détiennent majoritairement les actions de leur entreprise par le biais des fonds communs de placement entreprise (FCPE) régis par les articles L 214-39 et L 214-40 du code monétaire et financier. En vertu de ces articles, les droits de vote attachés aux actions détenues par un FCPE peuvent être exercés par le conseil de surveillance. Rappelons que les conseils de surveillance peuvent comprendre, pour moitié au plus, des représentants de l'entreprise.

enquête conduite dans le cadre du *NBER Shared Capitalism project*<sup>11</sup>. Il s'agit de la plus grande enquête sur ce sujet jamais entreprise. Les auteurs montrent notamment que la plupart des travailleurs interrogés pensent être en mesure de détecter les comportements de passager clandestin de leurs collègues de travail. Les résultats indiquent que les salariés les plus prompts à décourager les comportements de passager clandestin sont ceux qui participent aux décisions, travaillent en équipe et bénéficient d'une forme de capitalisme partagé. Les meilleurs résultats sont obtenus lorsque les salariés font confiance au management de leur entreprise, qu'ils considèrent que les relations de travail sont bonnes, que leur entreprise met en œuvre de bonnes pratiques de management<sup>12</sup>, un faible niveau de supervision et que le niveau moyen des rémunérations est égal ou supérieur à celui du marché. D'autres résultats du *NBER Shared capitalism project* montrent la complémentarité de la participation aux bénéfices et de la participation aux décisions et ses résultats favorables sur la satisfaction des salariés, leur attitude envers leur entreprise et leur intention de départ. La thèse de la complémentarité entre le *shared capitalism* et les pratiques participatives (*high trust supervision, participation in work decisions, management shares information*) a à nouveau été confirmée empiriquement par Freeman et al. [2012] sur un échantillon des « *100 best companies to work for in America* ».

En France, le travail conduit par le Centre d'analyse stratégique sur les données de l'enquête REPONSE parvient à des conclusions similaires. L'un des principaux résultats est que « les gains en termes de performance sociale résultant de la combinaison de dispositifs participatifs financiers et non financiers restent les plus importants » [Benhamou S. et Diaye M.-A. (2011), p. 9]. Les travaux précédents n'associent pas systématiquement dans cette complémentarité la participation à la gestion au travers notamment de la représentation aux organes de gouvernance. Notre choix de ne pas dissocier participation aux décisions et à la gestion conduit naturellement à considérer la participation à la gestion comme la forme ultime de la participation aux décisions dans les entreprises capitalistes traditionnelles en excluant les formes coopératives. Cette participation, nous l'avons constaté, fait débat. Toutefois, d'un point de vue empirique, les travaux récents montrent que la participation à la gestion ne s'accompagne pas nécessairement d'effets indésirables. Guedri et Hollandts [2008] s'appuient sur la littérature sur l'enracinement des dirigeants – inspirée des théories contractuelles de la

---

<sup>11</sup> L'ouvrage présentant les résultats est intégralement téléchargeable au lien suivant : <http://www.nber.org/books/krus08-1/>. Les auteurs incluent dans le *shared capitalism* (ou capitalisme partagée) la participation aux bénéfices, l'intéressement, l'actionnariat salarié et les options d'achat d'actions bénéficiant à l'ensemble du personnel.

<sup>12</sup> Cette variable inclue notamment le travail en équipe, la formation, la sécurité de l'emploi.

firme – pour montrer que la présence d’administrateurs représentant les salariés actionnaires n’atténue pas la relation positive entre actionnariat salarié et performance financière. Ginglinger et al. [2011] montrent au contraire que la participation aux organes de décision des salariés actionnaires augmente la profitabilité et la valeur des entreprises françaises mais n’a pas d’effet sur la distribution de liquidités. De plus, la représentation des salariés (non actionnaires) n’affecte pas significativement la profitabilité et la valeur des entreprises mais diminue la distribution de liquidités. Fauver et Fuerst [2006] démontrent empiriquement que la codétermination allemande apporte une connaissance opérationnelle de première main à la prise de décision.

Les travaux empiriques attestent que c’est la complémentarité des différentes formes de participation qui fait de celle-ci une pratique performante. Cette complémentarité plaide donc pour une conception unitaire de la participation.

Le rapport Kluge et Wilke [2007] à la confédération européenne des syndicats accréditent l’idée que la codétermination et la participation financière sont complémentaires. Ils considèrent que la participation des salariés aux organes de gestion, à côté des autres formes de participation aux décisions et aux bénéfices, constitue un enjeu majeur pour le développement en Europe d’une industrie basée sur les connaissances. Selon eux : « le modèle social et concurrentiel européen n’a pas d’avenir sans la participation des salariés pour favoriser une industrie basée sur la connaissance » (notre traduction, p. 23). Plusieurs grands auteurs de l’économie et du management confirment également cette idée dans un texte présentant [Hamel G. (2009)]<sup>13</sup> : « les grands défis qui doivent être relevés pour réinventer le management et l’adapter à un monde fluctuant ». Plusieurs propositions font directement référence à la participation.<sup>14</sup>

Concevoir la participation et non les participations paraît être la clé de la construction d’une véritable théorie de la participation. Comme la participation aux bénéfices paraît en effet être la seule forme de participation tolérée par les théories contractuelles, il convient de s’éloigner de ces théories qui voient l’échange marchand comme le fondement de l’organisation.

---

<sup>13</sup> Le texte de Gary Hamel est notamment signé par Abrahamson, Argyris, Lawler, Pfeffer, Prahalad, Mintzberg et Varian parmi d’autres.

<sup>14</sup> Notamment les propositions 12. *Share the work of setting direction*, 15. *Create a democracy of information*, 17. *Extend the scope of employee autonomy* et 19. *Depoliticize decision making*.

Perroux considère cette focalisation sur l'échange marchand comme un choix méthodologique<sup>15</sup> qui empêche de penser la participation comme un tout. En prenant ses distances avec l'échange marchand, il suggère que les théories d'inspiration libérale ne sont pas appropriées pour comprendre la participation. Il analyse la participation comme résultant du don et non de l'échange marchand. Cette proposition est, selon nous, de nature à fonder une théorie de la participation compatible avec la thèse de la complémentarité des formes de participation.

### 3. Le don comme fondement de la participation

François Perroux identifie trois motivations des actes économiques : la contrainte, l'échange et le don<sup>16</sup>. La contrainte est fondée sur l'ordre total, l'échange sur l'équivalence et le don sur la participation. Afin de mettre en évidence le rôle fondamental du don dans les réalités économiques, Perroux se livre à une critique argumentée des théories libérale et marxiste qui s'appuient respectivement sur l'échange marchand et la contrainte. Il montre ainsi que les limites des théories libérale et marxiste sont d'ordre conceptuel et méthodologique<sup>17</sup>.

Tout d'abord, les deux analyses concurrentes sont entachées de limites conceptuelles. La logique de l'échange est l'équivalence qui est un leurre pour Perroux. En effet, ceux qui échangent sont dissemblables et la valeur subjective qu'ils attribuent aux conditions de l'échange est différente. De plus, les modèles formalisés considèrent très souvent un agent représentatif. Pourtant, les préférences d'un groupe d'agents hétérogènes diffèrent le plus souvent des préférences de l'agent représentatif<sup>18</sup>. Selon Perroux, l'impossibilité de l'équivalence dans l'échange marchand par le mécanisme de marché s'accompagne de défauts qui devront être éliminés. Pour aboutir à une situation optimale, ces fausses équivalences peuvent être éliminées par le plus fort dans l'échange à condition qu'il n'agisse plus en

---

<sup>15</sup> Ces choix méthodologiques reposent notamment sur le recours à la modélisation mathématique et aux techniques économétriques.

<sup>16</sup> Précisons d'emblée que si, à l'époque où écrivait Perroux, la littérature économique sur le don, l'altruisme et la réciprocité était peu développée, les économistes y ont consacré depuis de nombreux travaux. On en retrouvera une présentation exhaustive dans les tomes de l'ouvrage d'Ythier et al. [2000].

<sup>17</sup> On trouvera ses arguments développés dans le premier chapitre de son ouvrage *Economie et société : contrainte, échange, don*, Presse Universitaire de France, 1960. Publié dans *Pouvoir et économie généralisée*, Presse Universitaire de Grenoble, 1994 et également dans son article *Le don : sa signification économique dans le capitalisme contemporain*, *Diogène*, n°6, 1954, p. 18. Dans la suite du texte, nous faisons référence à la réédition de son ouvrage *Economie et société : contrainte, échange, don* de 1994 dans ses œuvres complètes.

<sup>18</sup> Critique reprise notamment par Kirman [1992, p. 117]. Perroux cite Wicksell qui précise que les conditions supplémentaires pour atteindre l'équilibre walrasien est « l'identité des fonctions d'utilité de tous les sujets et l'égalité des revenus de tous les sujets » [Perroux F. (1994), p. 56].

hédoniste. Ces fausses équivalences peuvent aussi être éliminées par un tiers, l'Etat pouvant recourir à la contrainte correctrice. On passe ainsi des fausses équivalences de l'ordre de l'échange marchand à l'ordre de la sub-ordination par l'Etat des préférences des agents. Perroux juge « qu'il n'est donc pas plus possible, jusqu'ici, en termes rationnels et analytiques, de construire le choix social coïncidant avec les choix individuels, qu'il ne l'a été de construire l'équivalence sociale et l'équivalence entre individus à partir des théories courantes du marché » [Perroux F. (1994), p. 115]. Il conclue : « Ainsi que l'équivalence qui est la règle du marché, l'ordre total est, à la fois, nécessaire et impossible. » [Perroux F. (1994), p. 110]. Il n'est pas plus crédible de vouloir atteindre un optimum social à partir de l'harmonisation des préférences d'individus hétérogènes que de vouloir atteindre cet ordre social par la contrainte de l'Etat. Cependant, des deux approches, Perroux remarque déjà que l'analyse libérale fondée sur l'échange marchand s'est imposée. Il oriente en conséquence ses critiques vers l'échange marchand.

Au-delà de ses limites conceptuelles, l'analyse économique fondée sur l'échange se concentre sur l'ordre des choses comptabilisables. Elle exclue alors une notion aussi essentielle à la vie économique que la ressource humaine. Selon Perroux, l'économiste contemporain se focalise à l'excès sur une socialité marchande qui ne peut à elle seule caractériser la totalité de la socialité humaine. « Mais, comme, au lieu d'observer scientifiquement, l'économiste a adopté la conceptualisation implicitement normative qui mettait en évidence les points forts de sa société et en masquait les points faibles, il a attribué à la socialité par l'échange marchand, des vertus qui n'appartiennent qu'à une socialité plus profonde et plus large. » [Perroux F. (1994), p. 101]. La mise en valeur de la ressource humaine est pourtant fondamentale pour l'économiste.

### **3.1. La participation pour mettre en valeur la Ressource Humaine**

Deux notions sont essentielles pour comprendre comment Perroux peut concevoir la participation comme un tout et non comme la juxtaposition de plusieurs pratiques de gestion



distinctes. La première est la ressource humaine<sup>19</sup>, la seconde est le don. La participation intervient à l'intersection de ces deux notions.

a) L'importance de la ressource humaine

L'économie de la ressource humaine – il inaugure l'expression – est une notion fondamentale pour Perroux. En définissant l'économie de la ressource humaine, il énonce son expression maintes fois reprises d'économie de tout l'homme et de tous les hommes. « On perçoit le désarroi de l'économie marchande ; elle n'a pas tenu les promesses libérales, au XIX<sup>ème</sup> siècle de propager rapidement et universellement la prospérité ; elle calcule mal ; les revendications et les luttes sociales la contraignent à calculer comme elle ne voudrait pas et à accepter, peu ou prou, le paradigme de l'économie de la Ressource Humaine : l'économie de tout l'homme et de tous les hommes. » [Perroux F. (1990), p. 517]

L'économie de la ressource humaine est selon Perroux la clé de la prospérité des économies développées. « Il devient, en outre, parfaitement clair que la mise en valeur et en œuvre de la Ressource Humaine est la condition de la recherche du maximum de produit et d'une structure de ce produit convenables aux goûts des populations humainement évoluées. » [Perroux F. (1970), p. 1563]

La mise en valeur de la ressource humaine suppose de s'intéresser en priorité aux échanges entre agents et non aux seuls échanges marchands. « [L'économie d'avant-garde] c'est vouloir que l'attention de la science économique s'attache moins aux choses et relativement plus aux hommes. L'homme peut seul enrichir l'humanité de l'homme. Ce sont des rapports entre agents qui caractérisent et qualifient les échanges d'objets. Ce que cherchent les peuples dans leurs coopérations et leurs combats douloureusement opaques, c'est l'économie de la Ressource Humaine. » [Perroux F. (1990), p. 492]

Mettre l'accent sur les relations entre agents que créent les échanges plutôt que sur les objets de l'échange est un objectif de l'économie de la ressource humaine. « L'économie est un échange complexe d'énergies humaines : les choses ne sont rien d'autres que des médiations ; vérité provisoire, hypothèse plausible, que dissimulent les stéréotypes de l'économie standard. L'économie dans la mesure où elle atteint son objet est la mise en œuvre de l'homme par l'homme. Mettre en œuvre l'homme, c'est le rendre actif et conformément à sa condition spécifique, capable de travail et de création. A ceux qui seraient tentés de ne voir là qu'un

---

<sup>19</sup> Perroux distingue nettement la ressource humaine du capital humain : « Cette constatation et cet énoncé dissipent l'illusion de l'économisme incluse dans le pseudo-concept de « capital humain » et dans les mesures numériques qu'on s'efforce d'en prendre » [Perroux F. (1990), p. 540].

productivisme démarqué du passé, on rappellerait que la mise en œuvre de l'agent humain n'est jamais séparable, en rigueur de sa mise en valeur. (...) L'action de l'agent humain sur l'agent humain est donc valorisante ou dévalorisante par cela même qu'elle établit un rapport entre deux agents humains. » [Perroux F. (1990), p. 528]

La ressource humaine est valorisée dans les relations humaines et les interactions entre les agents humains. En conséquence, c'est en participant à un projet collectif que les humains mettent en œuvre et en valeur la ressource humaine. « L'efficacité multidimensionnelle de la Ressource Humaine se définit dans une combinaison d'activités et d'agents qui se procurent les uns aux autres, en permanence et dans des conditions évolutives, les économies externes de caractère social que la science standard ignore et qu'il nous faut bien redécouvrir pour nous rapprocher d'un savoir économique moins incomplet. » [Perroux F. (1990), p. 520]

L'usage de la ressource humaine est donc inséparable de sa mise en valeur. Elle passe par la participation à l'œuvre commune. La notion d'œuvre commune permet à Perroux de lier don et participation.

#### b) Donner en participant à l'œuvre commune

L'originalité de Perroux est de lier don et participation. La définition du don est problématique et fait toujours naître un débat sur sa pureté. Conscient de ces controverses, l'économiste écarte d'emblée tout débat sur la signification du don en précisant que son analyse se restreint au domaine économique en s'interdisant « autant qu'il est possible la recherche philosophique qui – malheureusement – n'est point de [sa] compétence » [Perroux F. (1994), p. 16]. Bien que discutable, l'approche de Perroux est ainsi originale car elle s'intéresse plus aux conséquences du don – économiques pour l'essentiel – qu'au don lui-même. On constate néanmoins qu'il s'efforce de dresser des typologies de transferts relevant du don.

« Nous dépouillons, préliminairement, le « don » de ses ambiguïtés les plus grosses en le considérant sous trois aspects :

- le transfert « gratuit » sans contrepartie apparente ;
- le transfert pour satisfaire le désir de donner (qui est qualifié par l'intention) ;
- le transfert sans contrepartie qui enchaîne les attributions économiquement plus rationnelles que celles de l'échange marchand, quelles qu'aient été l'intention de celui qui éprouve la perte et la forme sociale de l'opération. » [Perroux F. (1994), p. 16]

Si les deux premières catégories ne présentent pas d'ambiguïté apparente, la troisième catégorie est plus problématique. Elle est révélatrice de la conception du don très large de

Perroux. Perroux évoque également les différentes formes de dons (les échanges de dons de Marcel Mauss, les dons à la clientèle) qui peuvent être considérées comme des pseudo-dons. Le don d'amour « dont le signe est d'offrir sa vie pour l'Ami » est enfin évoqué. « Ce don n'est pas seulement pur de toute prise de possession ; il s'accomplit par la totale dépossession » [Perroux F. (1994), p. 122].

Mais il s'intéresse surtout aux conséquences économiques du don et reste lucide. « Les bons sentiments – seuls –, font de mauvaise économie ; il faut la science pour les déniaiser et l'organisation pour les rendre efficaces » [Perroux F. (1994), p. 132].

Celui qui chercherait dans les écrits de Perroux une théorie du don serait sans doute déçu. L'objectif de l'auteur est de fonder un *usage du don* en économie, usage qu'il établit en faisant un parallèle entre don et échange : le don trouve son fondement dans la participation comme l'échange dans l'équivalence et la contrainte dans l'ordre total des préférences. Le don, bien qu'orientant les individus vers leurs semblables, relève d'une aspiration personnelle. Qualifier ses motifs et évaluer sa pureté est difficile car il relève de la conscience de chacun. Il existe en revanche un fait observable : celui du don individuel à l'œuvre commune. Ce don n'est pas sans rationalité car les capacités d'apprentissage des agents sont limitées et se développent dans l'œuvre commune. « Il apprend cet agent, il est ouvert à des *learnings* particuliers qui débouchent sur le *learning* collectif des agents qui n'apprennent qu'ensemble, pour une œuvre qui ne saurait être que commune et que, sans la moindre littérature, il faut bien nommer avec le physicien italien Valerio Tonini, au terme de son admirable analyse : l'« Opera dell'uomo », « l'Oeuvre de l'homme. » [Perroux F. (1990), p. 497]

Ainsi, le don comme participation à une œuvre collective est une des dimensions de la création de valeur économique. « Le transfert sans contrepartie exprime la solidarité sociale qui a – elle-même – un rendement économique : elle permet à chacun le don de soi à l'œuvre commune où s'épanouissent ensemble la vie personnelle et la vie dans la Cité. » [Perroux F. (1994), p. 95]. « Etre réunis pour faire quelque chose ensemble ou pour chercher ensemble un style de vie, voilà une préoccupation qui n'a pas encore déserté tout à fait les esprits. » [Perroux F. (1970), p. 1562] ou encore « De la synergie, au concert et à la communion, les hommes participent à un objet et à un projet commun qui mettent en cause leur souci de valoir et leurs aptitudes à accéder ensemble au monde des valeurs. » [Perroux F. (1994), p. 124]

La participation à l'œuvre commune dépasse ainsi les limites de la contrainte et de l'échange marchand. « La volonté de faire une œuvre commune, concrètement définie et jugée valable

par tous, doit nécessairement compenser les insuffisances manifestes de la contrainte et du prix. » [Perroux F. (1954), p. 25]

Mais qu'est-ce que cette œuvre commune qui épanouit la ressource humaine ? Perroux mentionne plusieurs exemples : « Les sociétés occidentales, oubliant opportunément la loi du « rien pour rien » s'emploient toutes à honorer le don de soi et à le répandre, chez leurs concitoyens. Dans les institutions et les pratiques sociales, ils restent à distance d'un extrême : le don de soi dont le signe est d'offrir sa vie pour l'Ami ; ce don n'est pas seulement pur de toute prise de possession ; il s'accomplit par la totale dépossession. Si clair et brûlant que soit ce feu, les hommes vivent. Le don de soi à l'entreprise et à la Cité n'est, à l'accoutumée, qu'un « plus » au-delà de ce qui est dû strictement. Le don de soi à la patrie, sauf sur le champ de vérité est un acquiescement généreux de notre vie à sa vie. Et le don de soi à « un autre monde » entrevu dans la fidélité au Parti, à la Cause ne jette pas tous les jours des cadavres au milieu des ruines. Un économiste, J. M. Keynes, l'observait : on brûle moins les hérétiques. Le don de soi, communément, procure un profit ou une récompense. Le dévouement se prouve en deçà de ce que désigne l'étymologie énergétique et oubliée du terme. Solidarités ambiguës et ambivalentes, dévouements ambigus et ambivalents ; ils attestent néanmoins la logique de la participation » [Perroux F. (1994), p. 122].

Mais dans l'ordre de l'entreprise, qui donne ? Qu'est ce qui est donné ? A qui est-ce donné ? La réponse à ces questions n'est pas apportée explicitement par l'auteur. Salariés et propriétaires du capital semblent être chacun en même temps donateurs et récipiendaires. Les premiers donnent le fruit de la mise en œuvre et en valeur de la ressource humaine, les seconds donnent au salarié une part de leurs bénéfices et une part de leur pouvoir de décision. Il n'y a pas de séquence spécifique optimale préconisée par Perroux. L'introduction de la notion d'œuvre commune permet de concevoir un don sans contrepartie immédiate. Le salarié ne donne pas directement au propriétaire et le propriétaire ne donne pas directement au salarié. Chacun donne pour participer à l'œuvre commune et contribue ainsi à la prospérité de l'autre. Ainsi ils fondent une société de participation.

### **3.2.La participation au service du rendement social optimum**

Cependant, malgré l'importance qu'il lui accorde, la mise en œuvre concrète de la participation n'est pas le sujet d'un texte fondateur. Dans le propos de départ du premier numéro d'une série de trois numéros spéciaux d'Economies et Sociétés consacrés à la

participation, Perroux dessine les contours de la participation sans la définir. La participation désigne selon lui une révolution ou procure un alibi<sup>20</sup>. « Les révolutions, en ce second XX<sup>ème</sup> siècle, pourraient peut-être, faire, avec un peu de raison et beaucoup de discipline d'esprit, l'économie des violences inutiles. Quant à l'alibi, il sera de moins en moins aisé ; l'attention des élites et d'un très large public est braquée sur les inconvénients pratiques de certaines commodités de langage ». [Perroux F. (1970), p. 1563]. A la lumière des autres écrits de Perroux et sans négliger le contexte idéologique de l'époque, nous pouvons esquisser une interprétation de ses propos. Deux niveaux de la participation apparaissent en effet chez l'économiste dont il s'efforce de démontrer la pertinence par rapport aux projets marxiste et libéral. Il propose tout d'abord une utopie. La participation a, de ce point de vue, vocation à devenir un *projet de société*. Perroux dénonce ensuite l'alibi de la participation aux bénéfices prôné par les propriétaires des moyens de production. Pour l'économiste, salariés et entrepreneurs sont appelés à « gérer en commun des ensembles industriels ». La participation désigne donc bien pour lui la participation aux bénéfices et au capital, mais pas seulement.

a) La participation comme Œuvre commune

La conception de la participation de Perroux est la conséquence de sa critique de l'échange marchand, de l'entreprise capitaliste et de la contrainte. Car le dépassement de l'échange marchand réintroduit d'après Perroux la participation en économie. « Or le déclin de l'économie purement marchande qu'annonce A. Huxley, le franchissement par l'Economie des bornes de la Chrématistique réintroduisent les faits de participation dans le champ propre de notre discipline et dans le domaine de nos constructions spécifiques » [Perroux F. (1994), p. 124].

La participation accompagne donc nécessairement le dépassement de la socialité fondée exclusivement sur l'échange marchand. Les interactions liées à l'échange marchand sont réduites par rapport à l'ensemble des interactions sociales. « Cette socialité marchande par

---

<sup>20</sup> Un parallèle est tentant avec l'ouvrage de Blasi [1988] intitulé : « Employee ownership: revolution or rip off ? » Il s'interroge sur les véritables motivations conduisant à mettre en œuvre l'actionnariat salarié. Est-il une révolution qui permet de mettre un terme au débat idéologique opposant Capital et Travail ? Est-il une ruse des dirigeants destinée à servir leurs propres intérêts ? A ces questions, Joseph Blasi répond : « [L'actionnariat salarié] est une escroquerie lorsqu'il utilise les fonds publics pour servir les intérêts des employés les mieux payés ou qu'il permet aux dirigeants de s'enraciner. Il est une tromperie lorsqu'il nie les droits de vote des salariés et qu'il limite les droits et les responsabilités accordés traditionnellement aux actionnaires. Il est décevant lorsque les faibles sommes qu'il représente ou la promesse d'en bénéficier lors du départ en retraite empêche toute identification du salarié à son entreprise. Il est peu incitatif s'il n'est pas couplé avec des systèmes de partage des profits à court terme permettant une participation immédiate au succès de l'entreprise » (notre traduction, p. xi).

laquelle l'économiste est obsédé pour des raisons historiques est visiblement débordée aujourd'hui par la recherche de cohésions sociales qui la dépassent. En tous temps, l'homme a communiqué avec son semblable tout autrement que par l'échange marchand ». [Perroux F. (1994), p. 16]

Perroux critique également l'entreprise capitaliste qui porte en elle le conflit permanent entre les apporteurs de capital et les travailleurs. Ce conflit trouve sa traduction juridique dans le contrat. Il semble entrevoir les critiques des théories contractuelles qui font de l'entreprise un lieu de conflit systématique entre des intérêts divergents. La participation permet de remédier au conflit inhérent à l'entreprise capitaliste. « Envisager d'instaurer quelque part, par voie de règlement une participation et un partage, c'est postuler que ceux-ci n'existent déjà pas spontanément. C'est bien ce qui se produit dans l'entreprise capitaliste. Celle-ci est en effet caractérisée par plusieurs traits<sup>21</sup> dont le plus important pour le problème qui nous occupe est la distinction fondamentale entre les agents qui apportent le capital et les agents qui apportent le travail dans l'œuvre commune de production. Cette distinction est transformée en *antagonisme* par le contrat, qui met aux prises deux parties dont les intérêts sont nécessairement divergent. Ainsi, dès l'origine, l'entreprise capitaliste porte en elle le principe même de sa division, qui se développe avec elle. Il se développe parce que tous les caractères du capitalisme<sup>22</sup>, dont l'entreprise est la pierre d'angle, ne cessent de l'alimenter. » [Perroux F. (1947), p. 6]. Parmi les caractères du capitalisme, Perroux mentionne la technique moderne qui opprime le salarié, la réalisation du profit maximum et la propriété privée des moyens de production qui accroissent le sentiment d'exploitation et alimentent la division [Perroux F. (1947), p. 7].

Aussi, il exprime la nécessité de mettre en valeur et en œuvre la ressource humaine, condition de l'atteinte du maximum de produit et d'une meilleure répartition de ce produit. « La participation politique s'étend et se diversifie. Si on la compare aujourd'hui à ce qu'elle était au début du XIX<sup>ème</sup> siècle, on voit les conséquences de l'extension du droit de vote, de l'organisation syndicale et d'un minimum de culture civique. Mais il reste vrai que les propriétaires des moyens de produire et les détenteurs de l'argent exercent une action prépondérante sur les choix des dirigeants politiques et la formation collective de la volonté politique. Or ce fait est de moins en moins accepté. Il devient évident qu'une démocratie véritable ne se définit pas par des droits formels seulement, mais trouve ses ressorts dans le

---

<sup>21</sup> Note de l'auteur : « Cf. Perroux F., Cours d'économie politique, Tome II. »

<sup>22</sup> Note de l'auteur : « Cf. Perroux F., Cours d'économie politique. »

mouvement ascensionnel de la masse. Il devient, en outre, parfaitement clair que la mise en valeur et en œuvre de la Ressource Humaine est la condition de la recherche du maximum de produit (à définir) et d'une structure de ce produit convenable aux goûts des populations humainement évoluées. » [Perroux F. (1970), p. 1563]

Du point de vue de Perroux, la participation serait donc la condition de la mise en valeur et en œuvre de la ressource humaine. L'économiste considère que les propriétaires des moyens de production s'y opposent. Or, il fait du développement intégral de la ressource humaine l'objectif de l'utopie qu'il propose : la société de participation. « La montée des masses et de la masse donne sa chance historique à la prise de conscience d'une bio-économie, à fondements scientifiques. La Ressource Humaine est le début et le terme de l'activité et de l'expérience économiques. La mise en valeur et la mise en œuvre de la Ressource Humaine est la praxis dans laquelle et par laquelle nous connaissons, collectivement, nos ressources et nos dépenses, nos énergies et nos exigences. Le développement plénier – ainsi entendu – de la Ressource Humaine est l'objectif de la société de participation. » [Perroux F. (1970), p. 1573]

#### b) Une transformation sociale : la société de participation

Perroux présente cette utopie comme une alternative aux utopies fondées sur l'échange marchand et la contrainte. On peut, de ce point de vue, considérer la société de participation comme une troisième voie. « Que nous enseignent, sous ce rapport, la doctrine insistante de la « paupérisation » et la doctrine flambant neuf de l' « abondance » ? En tirant parti de leur contenu – critique et positif – au contact de l'analyse économique et sociologique, nous nous essaierons à esquisser une « utopie » : la société de participation. » [Perroux F. (1970), p. 1567]

La logique de la participation se distingue en effet de celle du contrat et de la hiérarchie. Elle n'est pas fondée sur les calculs économiques mais les dépasse. Perroux insiste sur les spécificités humaines sur lesquelles repose la participation : l'interpénétration et l'intercommunion des consciences, les échanges intellectuels et moraux.

« Même sous leurs formes mineures, le sens de participation dont on dote [les agents], l'interpénétration – ou du moins l'intercommunion des consciences – si opposés à l'horizon et aux conduites des firmes parfaitement isolées et renseignées sur le comportement d'autrui par le seul prix des équilibres concurrentiels, sont caractéristiques de la communauté. Celle-ci se distingue de l'association contractuelle et de l'échange régi par l'équivalence. Elle se

distingue, non moins, de la société hiérarchique à base d'imperium et de transfert autoritaire des services et des biens selon un ordre total. Elle s'établit en deçà et au-delà des calculs économiques accoutumés, au niveau des échanges biologiques entre les êtres qui se rencontrent, et au niveau de ces échanges mentaux dont quelques uns méritent d'être appelés intellectuels et moraux. » [Perroux F. (1994), p. 20]

Perroux décrit alors les caractéristiques de la société de participation :

« Quant à sa structure la plus élémentaire, elle comporte les traits suivants :

1° L'octroi à tous d'un minimum vital, dans l'ordre physique et culturel.

2° Le plein développement de chacun par l'éducation permanente – professionnelle et générale – et par le « pain quotidien de la culture » (Dumaine).

3° La sélection sans élimination, c'est-à-dire l'emploi des procédures d'examen, de prévision, d'orientation et de formation, qui permet à chacun d'exercer une fonction économiquement et socialement bénéfique.

4° La fonction d'élites fonctionnelles recrutées dans les compétitions collectives et substituées aux groupes dominant en vertu de l'hérédité et de la fortune.

5° L'élaboration de projets d'œuvres collectives dans la discussion libre et le dialogue social, couronnées par le Grand Dessein de la Société qui ne peut être que la recherche de types valables de l'être humain. » [Perroux F. (1970), p. 1574]

Le projet de société que propose Perroux réalise le principe de l'économie de la ressource humaine c'est-à-dire le développement de tout l'homme et de tous les hommes. Au-delà de garantir à tous des conditions de subsistance matérielle suffisantes, elle permet l'accès à la formation et à la culture, elle assure une fonction à chacun. La société de participation se propose également de favoriser l'ascension sociale et de promouvoir les œuvres collectives. A cet égard, c'est bien une révolution que désigne la participation.

## **Conclusion**

Notre objectif était de montrer les limites des théories fondées sur l'échange marchand pour comprendre la participation comme un projet économique global et non comme une série de propositions de gestion isolées les unes des autres. La participation des salariés impose des défis majeurs aux organisations.

Or, le cadre théorique qui est le plus souvent retenu pour expliquer les effets de la participation ne parvient pas à cerner la complémentarité des formes de participation. Cette complémentarité est pourtant avérée par les travaux empiriques. En opposition avec les



théories fondées sur l'échange marchand, l'approche de Perroux permet de comprendre la participation comme un tout et non comme une somme de pratiques participatives. Fonder la participation sur le don permet ainsi d'expliquer la thèse de la complémentarité. La conception de Perroux est originale car il considère que les mobiles désintéressés n'ont pas un rendement économique nécessairement plus faible que les mobiles intéressés. Le besoin des agents humains de participer susciterait leur volonté de donner à une cause qui les dépasse. Or, c'est par la participation à un projet commun que la ressource humaine – l'économie de tout l'homme et de tous les hommes – est mise en valeur. Le don s'exprime ainsi dans la participation à une œuvre commune. Pour l'économiste, salariés et entrepreneurs sont appelés à « gérer en commun des ensembles industriels » [Perroux F. (1947), p. 1].

On peut néanmoins être frustré par les analyses de Perroux qui semblent parfois ne pas être menées jusqu'à leur terme. En effet, Perroux ne fait pas de propositions concrètes sur les modalités de mise en œuvre de la participation. Ces propositions existent cependant et sont bien connues des auteurs en économie et management. Il reconnaissait lui-même le caractère incomplet des analyses de la participation et appelait en conséquence les contributeurs de trois numéros spéciaux d'*Economies et Sociétés* qu'il avait coordonnés à les compléter. En ce qui concerne le don, sa conception en est extensive. Il semble même suggérer de jauger le don en fonction de sa valeur économique. Le don s'en trouve ainsi dilué et les situations analysées par Perroux ne relèvent pas toutes du don au sens philosophique. Toutefois, là encore, l'économiste admet ses limites et circonscrit son champ d'investigation à l'économie.

Notre contribution invite à construire une théorie de la participation fondée sur le don. Bien que Perroux pointe l'échec des constructions analytiques de l'échange et de l'ordre total, il ne propose pas une construction analytique de la participation. Les frustrations que l'on peut éprouver à la lecture de ses travaux sur le don et la participation sont sans aucun doute la conséquence d'un travail d'investigation forcément partiel compte-tenu de l'ampleur de l'œuvre de l'économiste.

Quel que soit l'aboutissement des réflexions sur la participation, il est un fait que sa mise en œuvre demeure toujours aussi difficile en France aujourd'hui qu'à l'époque de Perroux. Ses propos d'il y a plus de quarante ans semblent toujours d'actualité. « Lorsqu'on lance le thème de « la participation », on jette une sorte de défi au conservatisme et au conformisme des français ». [Perroux F. (1970), p. 1563]

La participation économique n'est alors qu'un alibi la vidant de son sens en occultant ses caractéristiques essentielles. Si la participation aux bénéfices était si peu développée au lendemain de la guerre, c'est qu'elle impliquait une réflexion sur la participation à la gestion

dont, ni les entrepreneurs, ni les ouvriers, ne voulaient. « L'idée de la participation aux bénéfices a cent ans d'existence. Ses premières réalisations aussi. Pourtant cette mesure ne s'est pas développée, malgré les associations, nationales et internationales, qui se vouèrent à son expansion. Les entrepreneurs comprirent rapidement qu'elle impliquait un contrôle ouvrier dont ils ne voulaient pas, ou qu'elle reposait sur un arbitraire dont le personnel ne voulait pas. Les ouvriers n'avaient nul souci de se compromettre avec un régime qu'ils combattaient et que caractérisait précisément ce profit dont on leur proposait le partage. Enfin, la portée d'une telle « participation » était extrêmement limitée : au mieux, celle-ci se traduisait par une prime de fin d'année équivalente à un mois de travail. Hormis quelques applications très localisées, l'ouvrier continue donc à percevoir exclusivement son salaire et l'entrepreneur à conserver la totalité de ses bénéfices.» [Perroux F. (1947), p. 1]

Perroux considérait néanmoins que les intérêts économiques et les convictions idéologiques seraient dépassés pour aboutir à une forme de codétermination.

Dans les perspectives qu'il dressait, « la participation aux bénéfices reprend un sens en devenant une conséquence éventuelle, et non plus une cause, de la participation à la gestion. » [Perroux F. (1947), p. 2]. Force est de constater que cette causalité ne s'est pas encore réalisée.

## Références

- Acharya V., Myers S. et Rajan R. [2011], « The internal governance of firms », *Journal of finance*, vol. 66, n° 3, p. 689-720.
- Aoki M. [1980], « A model of the firm as a stockholder-employee cooperative Game », *American economic review*, vol. 70, n° 4, p. 600-610.
- Aubert N., Grand B., Lapied A. et Rousseau [2009], « Is employee ownership so senseless? », *Finance*, vol. 30, n°2 p. 6-28.
- Baker G., Jensen M. et Murphy K. [1988], « Compensation and incentives: practice vs. theory », *Journal of finance*, vol. 43, n° 3, p. 593-616.
- Balligand J.-P. et Foucault J.-B. [2000], *L'épargne salariale au cœur du contrat social*, La documentation française.
- Baron J. et Kreps D. [1999], *Strategic human resources: Frameworks for general managers*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Benhamou S. [2010], *Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés*, Rapports et documents, Centre d'analyse stratégique.

- Benhamou S. et Diaye M.-A. [2011], « Participation des salariés et performance sociale, quels liens ? Quels enjeux? », Document de travail n°2, Centre d'analyse stratégique.
- Blair M. [1999], « Firm-specific human capital and theories of the firm », in Blair M. et Roe M. eds: *Employees and corporate governance*, Brookings Institution Press, Washington, DC.
- Blair M. et Kochan T. [2000], *The new relationship: human capital in the American corporation*, Brookings Institution Press, Washington, D.C.
- Blasi J. [1988], *Employee ownership: revolution or rip off?*, Ballinger Pub. Co., Cambridge, Mass.
- Blinder A. [1990], *Paying for productivity: a look at the evidence*, Brookings Institution, Washington, D.C.
- Boatright J. [2004], « Employee governance and the ownership of the firm », *Business ethics quarterly*, vol. 14, n° 1, p. 1-21.
- Cannel M. et Wood J. [1992], *Incentive pay: Impact and evolution*, Institute of Personnel Management, London.
- Dachler H. et Wilpert C. [1978], « Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: a critical evaluation », *Administrative science quarterly*, vol. 23, p. 1-39.
- De la Bruslerie H. et Deffains-Crapsky C. [2003], « Contrat optimal d'actionnariat salarié et asymétries d'information », *Finance*, vol. 24, p. 113-142
- Desbrières P. [1997], « Le rôle de l'actionnariat des salariés non-dirigeants dans le système de gouvernement de l'entreprise », in Charreaux G. ed.: *Le gouvernement des entreprises*, Economica, Paris.
- Desbrières P. [2002], « Les actionnaires salariés », *Revue française de gestion*, vol. 5, n° 401, p. 255-281.
- Doucouliafos C. [1995], « Worker participation in labor-managed and participatory capitalist firms: a meta analysis », *Industrial and labor relations review*, vol. 49, n° 1, p. 58-77.
- Dube A. et Freeman R. [2010], « Complementarity of shared compensation and decision-making systems: evidence from the American labor market », in Kruse D., Freeman R. et Blasi J. eds: *Shared capitalism at work: employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options*, NBER, University of Chicago Press.
- Faleye O., Mehrotra V. et Morck R. [2006], « When labor has a voice in corporate governance », *Journal of financial and quantitative analysis*, vol.41, n°3, p. 489-510.

- Fauver L. et Fuerst M. [2006], « Does good governance include employee representation? Evidence from German corporate boards », *Journal of financial economics*, vol. 82, n° 3, p. 673-710.
- Festing M., Groening Y., Pabst R. et Weber W. [1999], « Financial participation in Europe – determinants and outcomes », *Economic and industrial democracy*, vol. 20, n° 2, p. 295-329.
- Freeman R. et Lazear E. [1993], « Relational investing: the worker's perspective », in Gilson, R., Coffee, J. et Lowenstein, L. eds: *Meaningful relationships: institutional investors, relational investing, and the future of corporate governance*, Oxford University Press.
- Freeman R., Kruse D. et Blasi J. [2010], *Shared capitalism at work: employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options*, National bureau of economic research and University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Furubotn E. [1978], « The economic consequences of codetermination for the rate and service of private investment », in S. Pejovich, ed.: *The codetermination movement in the West*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Furubotn E. et Pejovich S. [1972], « Property rights and economic theory: a survey of recent literature », *Journal of economic literature*, vol. 10, n° 4, p. 1137-1162.
- Furubotn E. et Pejovich S. [1974], *The economics of property rights*, Ballinger, Cambridge, MA.
- Ginglinger E., Megginson W. et Waxin T. [2011], « Employee ownership, board representation and corporate financial policies », *Journal of corporate finance*, vol. 7, n° 4, p. 868-887.
- Godfrain J. et Cornut-Gentile F. [2005], *Une ambition : la participation pour tous*, La documentation française.
- Gomez P.-Y. [1996], *Le gouvernement de l'entreprise : modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, InterEditions, Paris.
- Guedri Z. et Hollandts X. [2008], « Beyond dichotomy: the curvilinear impact of employee ownership on firm economic performance », *Corporate governance: an international review*, vol.16, n°5, p. 460-474.
- Hamel G. [2009], « Moon shots for management », *Harvard business review*, February, p. 91-98.
- Jensen M. et Meckling W. [1979], « Rights and production functions: an implication to labor-managed firms and codetermination », *Journal of business*, vol. 52, n°4, p. 469-506.

- Jones D., Kato T. et Pliskin J. [1997], « Profit sharing and gainsharing: a review of theory, incidence, and effects », in Lewin D., Mitchell D. et Zaidi M. eds: *The Human Resource Management Handbook, part I*, JAI Press, Greenwich.
- Jones D., Kalmi P. et Kauhanen A. [2010], « Teams, incentive pay, and productive efficiency: evidence from a food-processing plant », *Industrial and labor relations review*, vol. 63, n°4, p. 606-626.
- Kandel E. et Lazear E. [1992], « Peer pressure and partnerships », *Journal of political economy*, vol. 100, n° 4, p. 801-817.
- Kaufman B. [2001], « The theory and practice of strategic HRM and participative management: antecedents in early industrial relations », *Human resource management review*, vol. 11, p. 505-533.
- Kelly J. et Kelly C. [1991], « Them and us: social psychology and the new industrial relations », *British journal of industrial relations*, vol. 29, n° 1, p. 25-48.
- Kirman A. [1992], « Whom or what does the representative individual represent? », *Journal of economic perspectives*, vol. 6, p. 117-136.
- Klein K. [1987], « Employee stock ownership and employee attitudes: a test of three models », *Journal of applied psychology*, vol. 72, n° 2, p. 319-332.
- Kluge N. et Wilke P. [2007], *Board-level participation and workers' financial participation in Europe: State of the art and development trends*, European trade union institute for research, education, health and safety, ETUI-REHS Press, Bruxelles.
- Kruse D. [1993], *Profit sharing: does it make a difference? : the productivity and stability effects of employee profit-sharing plans*, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, Mich.
- Kruse D. et Blasi J. [1997], « Employee ownership, employee attitudes, and firm performance », in Lewin D., Mitchell D. et Zaidi M. eds: *The Human Resource Management Handbook, Part I*, JAI Press, Greenwich.
- Kruse D., Blasi J. et Freeman R. [2012], « Does linking worker pay to firm performance help the best firms to do even better », *National bureau of economic research working paper n°17745*.
- Lawler E. [1971], *Pay and organizational performance: a psychological view*, McGraw Hill, New York.
- Lawler E. [1987], « Pay for performance », in Nalbantian H. ed.: *Incentives, cooperation, and risk sharing*, Rowman & Littlefield, Totowa.

- Locke E. et Schweiger D. [1979], « Participation in decision making: one more look », in B. M. Staw ed.: *Research in organizational behavior*, vol. 1, JAI Press, Greenwich.
- Locke E., Feran D., McCaleb V., Shaw K., et Denny A. [1980], « The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance », in Duncan K., Gruneberg M. et Wallis D. eds: *Changes in working life*, Wiley, New York.
- McNabb R. et Whitfield K. [1998], « The impact of financial participation and employee involvement on financial performance », *Scottish journal of political economy*, vol. 45, n° 2, p. 171-187.
- Pendleton A. [1997], « Characteristics of workplaces with financial participation: evidence from the WIRS », *Industrial relations journal*, vol. 28, p. 103-119.
- Pendleton A. et Robinson A. [2010], « Employee stock ownership, involvement, and productivity: an interaction-based approach », *Industrial and labor relations review*, vol. 64, n°1, p. 3-29.
- Pérotin V. et Robinson A. [2003], *Employee Participation of Profit and Ownership: A Review of Issues and Evidence*, European Parliament, Luxembourg.
- Perroux F. (dir.) [1947], *La participation des salariés aux responsabilités de l'entreprise*, Presse Universitaire de France, publications de l'ISEA.
- Perroux F. [1954], « Le don : sa signification économique dans le capitalisme contemporain », *Diogène*, n°6.
- Perroux F. [1970], « Propos de départ », *Economies et sociétés*, Hors série sur « la Participation », n°10, septembre.
- Perroux F. [1970], « Pour lier promotion et participation », *Economies et sociétés*, Hors série, n°10, septembre.
- Perroux F. [1990], *L'économie du XX<sup>ème</sup> siècle*, Presse Universitaire de Grenoble.
- Perroux F. [1994], *Pouvoir et économie généralisée*, Presse Universitaire de Grenoble.
- Pierce J., Rubenfeld S. et Morgan S. [1991], « Employee ownership: a conceptual model of process and effects », *Academy of management review*, vol. 16, n° 1, p. 121-144.
- Poutsma E. [2001], *Recent trends in employee financial participation in the European union*, European foundation for the improvement of living and working conditions, Dublin.
- Prendergast C. [1999], « The provision of incentives in firms », *Journal of economic literature*, vol. 37, n° 1, p. 7-63.
- Segrestin B. et Hatchuel A. [2012], *Refonder l'entreprise*, Seuil, Paris.
- Sudreau P. [1975], *La réforme de l'entreprise*, Union générale éditions, « 10/18 », Paris.

- Svejnar J. [1980], « On the empirical testing of the Nash-Zeuthen bargaining solution », *Industrial and labor relations review*, vol. 33, n° 4, p. 536-542.
- Svejnar J. [1982], « On the theory of a participatory firm », *Journal of economic theory*, vol. 27, n° 2, p. 313-330.
- Vroom V. [1964], *Work and motivation*, Wiley, New York.
- Weitzman M. et Kruse D. [1990], « Profit sharing and productivity », in Blinder, A. ed.: *Paying for productivity: a look at the evidence*, Brookings Institution, Washington, D.C.
- Whyte W. [1955], *Money and motivation: an analysis of incentives in industry*, Harper & Row, New York.
- Ythier J.-M., Kolm S.-C. et Gérard-Varet L.-A. [2000], *Economics of reciprocity, giving and altruism*, Palgrave Macmillan.