

La modélisation de la relation d'emploi : du problème de l'incitation à celui de la motivation

Olivier Baguelin*
Centre d'étude de l'emploi.

February 17, 2007

Abstract

Le développement de modélisations spécifiques de la relation d'emploi a permis des avancées significatives en économie du travail. Ce mouvement trouve un nouveau souffle avec les approches comportementales de la relation d'emploi qui tendent à substituer au problème de l'incitation celui de la motivation à l'effort. Formellement, ce glissement consiste à endogénéiser la désutilité associée au travail et la réponse des actifs aux incitations. Ce faisant, il réactualise un certain nombre de problèmes posés à l'analyse économique du bien-être et suggère des postures précises concernant l'analyse du marché du travail.

The modelling of the employment relationship: from the incentives to the motivation agenda

The development of modellings specific to the employment relationship made possible significant advances in labour economics. This trend gets a new lease with behavioural approaches to the employment relationship which strive for substituting to incentives issue that of work motivation. Formally, this sliding consists in making endogeneous the disutility attached to work as well as workers' responses to incentives. Doing so, it updates some issues faced by welfare economics and suggests specific lines of research as regards labour market analysis.

*Centre d'étude de l'emploi, 29 promenade Michel Simon Noisy-le-Grand, 93166 Marne-la-Vallée Cedex. Mél : olivier.baguelin@univ-paris1.fr

Le présent exposé est une revue de la littérature touchant à la modélisation de la relation d'emploi. Plus précisément, il s'agit de pointer les bénéfices explicatifs d'une analyse spécifique de la relation d'emploi. De fait, bon nombre des avancées récentes en économie du travail semblent pouvoir être considérées comme découlant d'une appréhension de plus en plus précise de la nature du travail et de la relation d'emploi. Ce mouvement s'est principalement déployé sur le terrain conceptuel des asymétries d'information et des obstacles contractuels caractérisant la relation d'emploi. Nous montrons dans le présent travail qu'il s'appuie, depuis quelques années, de plus en plus sur une appréhension des comportements individuels émancipée des interprétations les plus radicales de la théorie du choix rationnel. Après s'être concentrée sur les hypothèses touchant aux conditions informationnelles et contractuelles de la relation d'emploi, l'attention se porte désormais sur les hypothèses régissant le comportement des actifs. Au principe de cette orientation, toujours une même question, celle de la substance du travail. Qu'échangent employeurs et employés ? - du temps ? de l'effort ? de la loyauté ? Pour quelle contrepartie ? - un salaire ? la sécurité ? une reconnaissance ? Ces questions sont au cœur des approches comportementales de la relation d'emploi autour desquelles semble se structurer nombre de développements significatifs.

La première section de notre étude expose les approches conventionnelles de la relation d'emploi. Ces approches mettent le problème de l'incitation à l'effort au centre de l'analyse et en tirent des éclairages importants quant au fonctionnement du marché du travail. Cela étant, les références empiriques de base concernant la relation d'emploi viennent mitiger la portée explicative des théories conventionnelles, en révélant notamment la prééminence de contrats de travail incomplets. Le fait que le pouvoir incitatif du salaire, de la supervision et des menaces de licenciement soit limité conduit à déplacer le questionnement du problème de l'incitation à celui de la motivation à l'effort. Notre exposé des approches comportementales de la relation d'emploi s'articule ainsi autour de la question suivante : leur contrat de travail étant le plus souvent incomplet, qu'est-ce qui motive les employés à être loyaux envers leur employeur ? Répondre à cette question requiert une exploration des comportements individuels dans le cadre de la relation d'emploi. Celle-ci prend sa forme la plus rigoureuse avec les résultats de l'économie expérimentale qui mettent à jour plusieurs motifs négligés par les approches conventionnelles. Mais les enquêtes de terrain constituent un utile complément en ramenant aux expériences concrètes de relations d'emploi. Ces fondements empiriques ont donné lieu à de nombreux développements analytiques. Nous exposons quelques-uns des travaux qui nous ont paru le mieux illustrer l'évolution de paradigme qui est à l'œuvre. La troisième section pose deux questions. Nous y considérons d'une part l'opportunité d'un réexamen de la représentation du bien-être dans le cadre de la relation d'emploi ; nous tentons d'autre part d'apprécier les implications des observations accumulées au fil de notre développement quant à l'analyse du marché du travail.

1 Approches conventionnelles de la relation d'emploi : le problème de l'incitation à l'effort

La théorie walrasienne ne propose pas d'analyse de la relation d'emploi ; elle modélise abstraitement une transaction travail contre salaire. Sémantiquement, le travail est du temps, un objet purement quantitatif et mesurable. Le marché du travail est un marché du temps qui peut être ou non utilisé dans le processus de production. Il s'agit donc d'un bien parmi d'autres et rien dans la transaction temps productif (travail) contre salaire ne semble justifier de traitement spécifique. Une offre de travail correspond à la renonciation par un consommateur à du temps de loisir (sa dotation en temps étant finie) ; le salaire représente l'indemnité de cette renonciation. De fait, au temps de loisir est associé par le consommateur une utilité marginale positive. Le

travail ne pèse donc sur l'utilité du consommateur qu'en proportion du loisir dont il le prive. Quant à la productivité de l'offre de travail, il s'agit d'une variable *exogène* observable : cette productivité est donnée ex ante et n'est influencée ni par les conditions d'emploi ni par les conditions d'échange travail contre salaire. Dans le cadre concurrentiel, la transaction temps productif contre salaire est, comme pour tout autre bien, médiatisée par un tiers fictif qui fixe le taux d'échange. Aucune partie n'est privilégiée dans le processus de fixation du salaire (chacun est preneur de prix). L'échange peut être considéré comme instantané et anonyme : il n'existe pas d'interaction entre un employeur et un employé mais une demande et une offre ponctuelles de temps productif. A l'équilibre offre-demande, le salaire est égal à la productivité marginale (exogène¹) du travail et la quantité de travail échangée dépend du taux marginal de substitution consommation-loisir. Il s'agit d'un optimum de Pareto.

Quelle est la portée explicative de cette formulation abstraite ? Malcomson [1999] relève les principaux faits dont la représentation walrasienne ne permet pas de rendre compte. (a) Le fait que les salaires nominaux ne s'ajustent pas instantanément aux changements intervenant sur le marché du travail. (b) Le fait qu'ils ne paraissent pas fluctuer au fil des cycles économiques autant qu'un modèle d'échange ponctuel le prédirait². (c) Le fait que les salaires individuels semblent dépendre du passé, par exemple de la chronique des taux de chômage sur l'histoire de l'emploi. (d) Le fait qu'au moins certains salaires incluent des suppléments spécifiques à la firme ou à l'emploi. Ce pouvoir explicatif limité a motivé le développement d'analyses spécifiques de la relation d'emploi³.

Nous montrons dans cette première section comment l'attention prêtée aux spécificités de la relation d'emploi - aux asymétries d'information qui la caractérisent, au contexte légal dans lequel elle a lieu, à son caractère répété et même dynamique - a permis de faire avancer l'économie du travail. Cela nous conduit à discuter le pouvoir du contrat à réguler l'échange travail contre salaire en menant notre revue des progrès de l'analyse jusqu'au problème de l'incomplétude du contrat de travail.

1.1 Analyses conventionnelles de la relation d'emploi

Le développement d'analyses spécifiques de la relation d'emploi a permis, entre autres choses, de répondre aux difficultés rencontrées par l'abstraction walrasienne - faits (a) à (d) - et de renouveler le questionnement sur le rôle du salaire. Du point de vue sémantique, ces analyses sont fondées sur une redéfinition de la notion de travail : le travail n'est pas seulement du temps mais également de l'effort. Cela ajoute au travail un caractère qualitatif, multidimensionnel, et en fait un bien doté de propriétés spécifiques. En particulier, le travail (l'effort) réalisé par un agent n'est plus nécessairement pleinement vérifiable ni même observable. Outre la consommation (dont celle de loisir), l'effort apparaît parmi les arguments de la fonction d'utilité d'agents qui deviennent fournisseurs de services productifs autant que consommateurs de loisir. La relation d'emploi est assimilée à une interaction stratégique entre un employeur cherchant à

¹A offre de travail fixée.

²Particulièrement pour les individus restés continûment et durablement dans une même emploi.

³Ce souci et la rupture qu'il implique par rapport à l'approche walrasienne sont bien illustrés par cette observation d'Akerlof pour lequel :

Economists usually assume that labor is hired as a factor of production and put to work like capital. There is however, one fundamental difference between labor and capital that is ignored by this assumption. Once a capitalist has hired capital, he is, over a fairly wide latitude, free to use it (or abuse it) as he wishes. However, having hired a laborer, management faces considerable restriction on how it can use its labor. Not only are there legal restriction [...], but the willing cooperation of labor itself must usually be obtained for the firm to make the best use of the labor services. Akerlof [1982, p.545]

obtenir un niveau d'effort déterminé et un employé caractérisé par la désutilité que cet effort lui inflige, cette dernière donnée (ou sa distribution) étant connaissance commune. Les employés présentent également de l'aversion à l'égard du risque. L'analyse conventionnelle ne prête ainsi à leurs actions que deux motifs : celui d'obtenir le revenu le plus élevé possible ; celui de limiter leur exposition au risque. La relation d'emploi est le plus souvent appréhendée comme une relation principal-agent. L'employeur (le principal) se trouve ainsi doté d'un complet pouvoir de négociation (au sens où il est leader) : c'est lui qui conçoit le contrat de travail ; l'agent peut l'accepter ou le refuser mais non en négocier les termes.

La problématique essentielle des analyses de la relation d'emploi que nous examinons ici est précisément celle de l'incitation à l'effort. La contribution productive de l'employé devient *endogène*. Le rôle du salaire s'en trouve étendu au delà de l'indemnisation d'un renoncement au loisir.

1.1.1 Une interaction statique entre employeur et employé

Supposons que l'effort de l'employé soit observable par l'employeur et vérifiable par une autorité légale veillant à l'exécution des contrats. Dans ce cas, l'employeur obtient la quantité optimale de travail en s'engageant par contrat à verser en échange un certain niveau de salaire. De fait, si ce niveau convient à l'employé, il fournit l'effort requis en se sachant protégé par le contrat. L'employé a beau présenter une stricte aversion à l'effort, cette aversion être connue de l'employeur, le cadre légal de la relation d'emploi est alors suffisant pour atteindre un optimum de Pareto.

Une situation d'aléa moral. En réalité, seules certaines dimensions de la contribution productive d'un employé sont observables par l'employeur (par exemple, le temps de présence sur le lieu de travail). Les aspects qui ressortissent à l'intensité du travail (assimilés ici à la notion d'effort) ne sont pas toujours observables. Le contrat est alors impuissant à garantir à l'employeur qu'il obtiendra de l'actif la quantité optimale de travail. Ce dernier peut en effet signer le contrat et négliger toutes les dimensions inobservables de sa contribution productive. Notons que, si la rémunération de sa seule présence ne lui permet pas de dépasser son utilité de réservation, cette situation est aussi préjudiciable à l'employé qu'à l'employeur. Dans le cadre d'hypothèses posé, l'asymétrie d'information écarte la relation d'emploi de l'optimum. Elle peut même la rendre impossible.

Si cette situation peut être (au moins partiellement) surmontée, c'est que des mesures observables corrélées au niveau d'effort déployé par le travailleur existent. Un contrat prévoyant une rémunération contingente à la réalisation de ces mesures peut permettre à l'employeur d'obtenir un effort positif. Bien plus, si l'agent s'avère neutre à l'égard du risque, un tel contrat permet de reproduire l'optimum d'information complète. Ce résultat débouche sur ce qu'Holmstrom [1979] appelle le *principe d'informativité* : toute mesure observable (marginale) informative sur le niveau d'effort réalisé par l'employé devrait intervenir dans le contrat de travail.

Le problème de la vérifiabilité⁴. Un autre problème peut menacer l'optimalité de la relation d'emploi : le caractère invérifiable de l'effort. Des mesures observables de son niveau peuvent être disponibles sans qu'il soit possible de les exhiber à l'autorité chargée de rendre les contrats exécutoires. Une solution à ce problème peut venir de l'évaluation subjective d'un tiers appartenant à l'entreprise (par exemple, s'il n'est pas l'employeur, le supérieur hiérarchique de l'employé). Dans ce cas, le contrat de travail subordonne la rémunération du travailleur à l'évaluation par ce tiers de l'effort réalisé et retrouve sa capacité d'améliorer l'efficacité de la relation d'emploi.

⁴Une variable est dite vérifiable lorsqu'elle donne lieu à des "traces" qui peuvent être observées a posteriori.

La relation d'emploi est alors appréhendée comme une interaction entre trois joueurs et la question des incitations auxquelles est soumis le tiers chargé de l'évaluation se pose. De fait, l'employé, soucieux de limiter son effort, peut développer une stratégie d'influence visant à obtenir une évaluation favorable. Tirole [1992] modélise une telle situation et caractérise le contrat optimal qui ne permet d'atteindre qu'un optimum de second rang.

Le fait d'intégrer le caractère répété de la relation d'emploi permet d'apporter une autre réponse au problème de la vérifiabilité de l'effort.

1.1.2 Une interaction dynamique entre employeur et employé

Dans les faits, une relation d'emploi est le plus souvent inscrite dans la durée. Dans une perspective théorique cependant, tant que la contribution productive de l'employé est vérifiable, un contrat incitatif sur la durée est une simple chronique de contrats incitatifs en chaque période : la relation d'emploi n'est pas substantiellement dynamique. Tel n'est plus le cas en présence d'une contribution productive (au moins partiellement) invérifiable.

Sans être vérifiable, l'effort de l'employé peut néanmoins être partiellement observé par l'employeur moyennant une activité de supervision. Le contrat de travail ne pouvant pas faire intervenir une rémunération contingente à l'effort observé par l'employeur, il ne stipule qu'un salaire de base. L'incitation à l'effort procède alors de deux éléments : une promesse de prime salariale si l'employé n'est pas surpris à tirer au flanc, une menace de licenciement dans le cas contraire. La prime salariale n'est pas stipulée dans le contrat de travail, elle est à la discrétion de l'employeur. Un couple (salaire de base, prime) satisfaisant des contraintes de participation et d'incitation à l'effort peut permettre de surmonter l'obstacle de l'invérifiabilité. A condition toutefois que la promesse de l'employeur soit bien crédible. Comme l'observe Malcomson [1999], en présence de performances non-vérifiables, pour qu'une relation d'emploi existe, il faut qu'elle repose sur un accord impliquant des gains futurs suffisamment grands pour qu'il ne soit pas individuellement préférable de revenir sur ses engagements. Si la relation d'emploi est renouvelée indéfiniment, le folk theorem garantit l'existence d'équilibres stationnaires satisfaisant toutes les conditions requises. Le fait qu'il existe une relation positive entre le montant de la rémunération et le niveau d'effort réalisé classe cette approche parmi les théories du salaire d'efficience. La nécessité de discipliner l'employé explique en effet qu'il soit rémunéré au dessus de la productivité marginale qui prévaudrait dans une optique walrasienne.

Ces analyses théoriques de la relation d'emploi, fondées sur l'endogénéisation de la contribution productive des travailleurs, ont permis de sensibles avancées explicatives. Les faits (a) à (d)⁵ sur lesquels achoppait la théorie walrasienne trouvent tous un élément d'explication dans les résultats obtenus. Ces avancées procèdent bien d'une appréhension de la relation d'emploi comme phénomène spécifique - de part la nature du "bien" travail, non réductible à une simple transaction. Cela étant, ces analyses débouchent sur des conditions de possibilité de la relation d'emploi étonnamment rigoureuses. Dans sa conception la plus élaborée - voir Holmstrom et Milgrom [1991] et leur modèle de tâches multiples - le travail devient un effort multidimensionnel dont certaines dimensions sont inobservables, d'autres observables mais non-vérifiables. La conception d'un dispositif de rémunération incitatif devient un exercice complexe. Cela peut expliquer le bilan mitigé de la confrontation des prédictions de ces analyses aux observations microéconomiques. Le problème de l'incitation à l'effort est-il à ce point sensible dans les faits ?

1.2 Relation d'emploi et incitation à l'effort : références empiriques de base

Le salaire est-il effectivement utilisé comme le prévoit la théorie ?

⁵L'explication du fait (d) pouvant procéder du caractère plus ou moins vérifiable de l'effort selon les secteurs.

1.2.1 Les politiques salariales orientent-elles le comportement des employés ?

Les incitations salariales orientent effectivement le comportement des employés...

Les résultats disponibles concernent essentiellement des emplois mobilisant des tâches simples, permettant une mesure claire de la contribution productive des travailleurs - voir Prendergast [1999]. La plupart de ces résultats suggèrent que l'effort des travailleurs est effectivement sensible aux incitations salariales. Par exemple, Lazear [1996] considère l'impact d'une rémunération aux pièces sur la performance de poseurs de pare-brises. Un gain de productivité de 30% (pour une hausse de la masse salariale de 12%) est obtenu. Kahn et Sherer [1990] étudient le cas de travailleurs rémunérés sur la base d'évaluations subjectives réalisées par leur supérieur hiérarchique. Les meilleures évaluations sont obtenues par les employés dont les rémunérations sont le plus conditionnées par ces évaluations.

mais pas nécessairement dans le sens espéré par l'employeur. De nombreux travaux relatent des expériences d'incitations malheureuses qui conditionnaient pourtant la rémunération d'un service productif à l'observation d'une mesure objective. Par exemple, Chevalier et Ellison [1997] montrent que la rémunération au rendement induisait de la part de gestionnaires de fonds de placement des prises de risque excessives systématiques. Prendergast [1999] mentionne une étude révélant qu'en proposant à des individus une rémunération au rendement, des entreprises avaient vu la coopération entre travailleurs se dégrader⁶.

L'enseignement de ces résultats est donc que le pouvoir incitatif du salaire est fort mais d'usage délicat, particulièrement lorsqu'on considère des activités professionnelles aux exigences multidimensionnelles. Or ce dernier cas est la règle plutôt que l'exception.

Réduction de salaire, effort et démission : les enquêtes. Une baisse des salaires nominaux est perçue par les responsables d'entreprise comme susceptible d'affecter la productivité. Plusieurs études interrogent des responsables d'entreprise sur l'impact d'une politique salariale perçue comme "déloyale". Parmi les responsables américains interrogées par Blinder et Choi [1990], 95% répondent que l'effort de leurs employés chuterait, 85% que le nombre de démissions augmenterait⁷. Une autre question est couramment posée : "la crainte d'un effort plus faible (1), de démissions coûteuses (2), constitue-t-elle une raison pour ne pas réduire les salaires ?" Campbell et Kamlani [1997] obtiennent, pour les Etats-Unis une majorité de réponses positives à la clause (1), une grosse majorité de réponses positive à la clause (2). Agell et Lundborg [1993] obtiennent des résultats semblables en Suède.

Ce premier examen conforte l'idée que la contribution productive des employés est sensible aux variations de salaire. Reste à juger du pouvoir prédictif des analyses conventionnelles.

1.2.2 Les contrats de travail prennent-ils la forme suggérée par la théorie ?

L'hypothèse du salaire d'efficience semble soutenue. Lazear et Moore [1984] observent que les profils de salaires des employés (qu'il s'agirait, selon la théorie, de discipliner) sont plus pentus que ceux des travailleurs indépendants. Krueger et Summer [1988] obtiennent un taux de démissions moyen au sein d'une industrie inversement corrélé à la prime de salaire la caractérisant. Ils établissent également l'existence de primes de salaire dès l'embauche. Cappeli et Chauvin [1991] établissent qu'un niveau de salaire moyen plus élevé est associé à des taux de licenciements disciplinaires plus faibles. Selon Wadhvani et Wall [1991] et Levine [1992], le salaire relatif a un effet positif significatif sur la productivité. Au total, les employés semblent

⁶Pour d'autres exemples voir Gibbons [1998]. Voir également Baker [1992, p.608].

⁷Pour l'Angleterre, Hall [1993] obtient respectivement 74% et 74%.

effectivement bénéficier de rentes, les salaires avoir un effet sur la productivité, des salaires plus élevés réduire les licenciements disciplinaires.

Le principe d'informativité de Holmstrom est violé. Prendergast [1999] observe que le principe d'informativité semble violé dans bon nombre des activités professionnelles considérées par la littérature empirique testant les prédictions du modèle d'aléa moral. Des mesures objectives de la contribution productive des employés peuvent être disponibles sans que les employeurs ne les intègrent dans la fixation d'une règle de rémunération. Selon Prendergast [1999], cela tient au fait que l'ensemble des tâches dont l'exécution est observable n'est qu'un sous-ensemble des tâches entre lesquelles l'employé répartit son effort (argument d'activité à tâches multiples). Nous l'avons déjà évoqué : ne rémunérer qu'un sous-ensemble des actions entrant dans la contribution productive d'un individu peut être source de réponses contre-productives.

Ces observations conduisent l'analyse empirique de la relation d'emploi au thème des contrats incomplets - voir la discussion de Fehr et Falk [1999]. La capacité d'un schéma de rémunération incitatif à obtenir d'un employé (supposé récalcitrant) un niveau d'effort optimal n'est pas toujours garantie. L'intensité de la contribution productive et la productivité ne peuvent généralement pas être spécifiées par contrat⁸. Sachant les difficultés qu'il y a à concevoir des schémas incitatifs efficaces, on comprend que la plupart des employés bénéficient d'une rémunération indépendante de leurs performances - voir Prendergast [1999]. Cela est-il préjudiciable aux employeurs ? Les employés tirent-ils massivement au flanc ? Agell et Lundborg [1993] posent explicitement la question à des responsables d'entreprise suédois : la plupart estiment que cela est rare. Interrogeant des employés américains, Minkler [2001] rapporte que 82% d'entre eux sont soucieux de tenir un engagement d'effort soutenu, même en l'absence de possibilité de supervision par l'employeur⁹. Tirant le bilan des résultats obtenus par l'analyse conventionnelle Malcomson [1999, p.2363] conclut que le problème de la motivation déborde celui des incitations formelles.

Pour conclure cette première section, il apparaît donc que les incitations pécuniaires permettent effectivement d'orienter le comportement des travailleurs. Cela étant, est-ce la source exclusive de la motivation au travail ? Couplé à l'observation des défaillances des incitations pécuniaires, le constat d'une propension modérée des employés à tirer au flanc plaide pour une réponse négative.

2 Approches comportementales de la relation d'emploi : l'incitation et la motivation

En termes sémantiques, l'approche comportementale ne fait que développer la question déjà renouvelée par les analyses conventionnelles : celle de la substance du travail. Quelle est la contrepartie du salaire ? A cette question, les analyses conventionnelles répondent une "*productivité disciplinée*" arguant du pouvoir du salaire de discipliner les employés. Les approches

⁸Ce point est déjà souligné par Leibenstein :

Since the employment contract is incomplete, the effort choices depend on job interpretation and intrafirm motivation. But motivation is not an entity that is traded. In part, motivation is required because the lack of complete knowledge of the production function makes it impossible to direct people *in detail* in all effort dimensions. Leibenstein [1969, p.612]

⁹Selon Hall [1993], 90% des responsables d'entreprise déclarent qu'ils licencieront toujours un salarié qui tire au flanc de façon récurrente. A considérer la relative rareté des licenciements disciplinaires et la répugnance des responsables d'entreprise à agiter la menace de licenciement - voir Bewley [1999], on peut penser que les tire-au-flancs ne sont pas si nombreux du moins que leurs manquements ne sont pas si coûteux à leurs employeurs.

comportementales nous paraissent nuancer cette réponse. Nous dirions que, dans l'optique comportementale, la contrepartie du salaire est une "*productivité motivée*". Le but de la présente section est d'appuyer et d'illustrer cette nuance en exposant des travaux empiriques et analytiques d'inspiration comportementale. Ce faisant, nous pointons le glissement du thème de l'incitation à celui de la motivation.

2.1 Les fondements empiriques des approches comportementales

2.1.1 Résultats d'enquête : le statut du salaire et le thème du moral au travail

Deux questions principales animent les enquêtes de terrain menées par les économistes : quelles idées les acteurs du marché du travail se font-ils de l'impact de réductions de salaires ? Quels sont les canaux par lesquels les salaires affectent le comportement des travailleurs ?

Ce qu'un salaire veut dire : l'importance de l'interprétation qu'en font les employés.

La plupart des enquêtes posent directement la question : "pourquoi ne réduisez-vous pas les salaires ?" Deux thèmes principaux émergent des réponses des responsables d'entreprise : le souci de la façon dont les employés interprètent une réduction de salaire, le souci du moral du collectif de travail. 95% des responsables d'entreprise interviewés par Blinder et Choi [1990, p.1009] estiment que réduire les salaires nominaux pour profiter de l'atonie de la demande de travail serait perçu comme déloyal par leurs employés ; Kaufman [1984] obtenait un taux comparable. Selon Bewley [1995] et Campbell et Kamlani [1997], le principal souci des employeurs est l'impact d'une telle mesure sur le moral des salariés. Cela étant, l'appréciation par les responsables d'entreprise des résultats d'une réduction de salaire est contingente (dans toutes les enquêtes) à la situation de la firme - voir Bewley [1999, Chp 13, p.20) et Kahneman et al. [1986]. Sur l'importance de l'interprétation que font les employés de leur salaire (équitable ou non), Blinder et Choi [1990], Bewley [1999], Campbell et Kamlani [1997] rapportent qu'une augmentation de salaire accordée à un seul salarié peut rester sans effet sur son niveau d'effort à moins qu'elle ne traduise un critère d'équité accepté par l'ensemble du groupe de travail. Le groupe exercerait donc une contrainte sur la décision d'effort individuel. 95% des responsables d'entreprise interrogés par Hall [1993] estiment que la décision par les employés de leur niveau d'effort est affectée par les conventions du groupe de travail ou par des normes quant à ce qu'est une journée de travail jugée convenable.

Salaires et moral au travail - Bewley [1999]. Les responsables d'entreprise interrogés par Bewley organisent leur discours sur leurs pratiques de gestion des ressources humaines autour de la notion de moral. Qu'entendent-ils par là ? Deux extraits d'entrevues sont jugés représentatifs par Bewley.

"Morale is having employees feel good about working for the company and respecting it. The employee with good morale likes his work and is willing to cooperate in moving from job to job. A positive attitude makes it possible to work out good teamwork."

"Morale equals motivation. ... Morale in business is different from what it is in the army. In the army, you react at times on the basis of orders. Here, you have individual thinkers. I want them to think." Bewley [1999, Chp 4, p.41].

Bewley les interroge sur ce qui affecte le moral des employés. Les réponses mettent l'accent sur la nécessité d'instaurer le sens d'une démarche collective en permettant aux employés de comprendre les choix, les politiques menées par l'entreprise et en faisant en sorte que ces choix

soient perçus comme justes. D'autres facteurs sont couramment évoqués : l'état d'esprit des employés, les satisfactions d'amour-propre qu'ils tirent de leur emploi, leur confiance dans le collectif de travail et dans leur hiérarchie. A l'échelle de l'entreprise, une rémunération jugée inéquitable offense (parfois même indigne) les employés et affecte la confiance. Les augmentations de salaire apaisent les préoccupations d'amour-propre tandis que les réductions les exacerbent. La place de l'image que les employés se font d'eux-mêmes à travers leur travail est soulignée par les responsables d'entreprise - voir Bewley [1999, Chp 4, p.43].

Le souci du moral de leurs employés manifesté par les responsables d'entreprise reflète une préoccupation de productivité. Ils estiment qu'un bon moral les rend plus enclins à faire des extras, à mener un travail à son terme en temps et en heure, à s'encourager et à s'entraider, à faire des suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

Si ces résultats peuvent difficilement prétendre constituer des tests empiriques définitifs des théories en présence, ils apportent néanmoins un éclairage spécifique précieux. Notamment en attirant l'attention sur les données subjectives attachées à l'emploi. Cela étant, les enquêtes sont impuissantes à mettre à jour des données comportementales générales, trans-individuelles. D'où le caractère complémentaire des résultats d'économie expérimentale.

2.1.2 Les résultats de l'économie expérimentale

Les résultats obtenus par l'approche expérimentale en économie du travail sont déjà nombreux. Certains soutiennent l'attachement des approches conventionnelles aux motifs de revenu et d'aversion au risque¹⁰. Mais bon nombre de travaux révèlent que des motifs négligés par les analyses conventionnelles sont bel et bien opérants ; que ces motifs peuvent affecter l'impact des incitations pécuniaires.

Le motif de réciprocité. Dans le cadre de la relation d'emploi, l'hypothèse de réciprocité suggère que si l'employé perçoit les actions de l'employeur comme bienveillantes (respectivement hostiles), il devrait pondérer positivement (respectivement négativement) le gain de celui-ci. Les expériences d'échanges de dons permettent de tester cette hypothèse. Fehr, Gächter et Kirchsteiger [1997] montrent que : les sujets dans le rôle de l'employeur (dans la suite "l'employeur") misent sur le sens de la réciprocité des sujets dans le rôle de l'employé ("l'employé") ; qu'en moyenne, les "employés" manifestent par leur réponse un souci de réciprocité. L'expérience est répliquée et les résultats confirmés avec des enjeux représentant jusqu'à trois mois de salaire. De plus, en laissant aux "employeurs" la possibilité de récompenser ou de punir les "employés", Fehr, Gächter et Kirchsteiger [1997] mettent en évidence que : les "employeurs" récompensent et punissent (souci de réciprocité) ; les "employés" anticipent ce comportement (l'effort moyen est accru). Gächter et Falk [2002] montrent que la répétition accroît le rôle de la réciprocité en permettant des effets de réputation¹¹.

Les sujets paraissent donc mus par une propension à la réciprocité. Pour user de la complémentarité entre enquête et résultats expérimentaux, notons cependant l'observation de Bewley [1999, chp 10) sur l'effet de réciprocité : selon les responsables d'entreprise interrogés, cet effet est fugace.

L'importance du salaire relatif (le problème de l'interprétation de l'incitation salariale). Le souci qu'ont les actifs des montants de rémunération obtenus dans leur entourage

¹⁰Par exemple, Fehr, Kirchsteiger et Riedl [1996], dans un cadre statique avec punition aléatoire en cas de sous-effort, observent qu'accroître les transferts permet d'accroître l'effort réalisé par les sujets.

¹¹Fehr, Klein et Schmidt [2004] étudient le rôle de la réciprocité dans le cadre d'une expérience de choix de contrat. Ils montrent, dans un contexte d'aléa moral, que les préoccupations d'équité ont un impact décisif tant sur les choix effectifs que sur les choix optimaux de contrat.

professionnel est régulièrement invoqué dans la littérature - voir notamment Frank [1985], Fershtman, Hvide et Weiss [2002] pour des travaux théoriques, Clark et Oswald [1996] pour des travaux empiriques. Bewley [1999, Chp 6, p.70] souligne l'attention des employeurs à verser des rémunérations perçues comme équitables. Il existe pourtant relativement peu d'études expérimentales de ce motif. Evoquons ici l'étude proposée par Zizzo et Oswald [2001]. Ces derniers étudient la possibilité d'interdépendances négatives entre les préférences des individus. Des motifs comme l'envie ou l'aversion aux inéquités sont-ils suffisamment puissants pour conduire les sujets à sacrifier une part de leur gain à la réduction des gains d'autrui (en particulier celui des mieux lotis) ? Les sujets¹² s'avèrent prêts à abandonner une part de leurs gains à réduire les inéquités perçues (même au prix fort)¹³.

Pour autant que de tels résultats soient reproduits, on peut manifestement faire fond sur une pension humaine à évaluer son propre bien-être à l'aune de celui d'autrui.

Les sources non-pécuniaires de la motivation à l'effort et les dysfonctions des incitations. Deux résultats sont exposés ici. D'une part, il apparaît que le fait de bénéficier de la confiance de "l'employeur" motive les "employés" à la coopération. D'autre part, des incitations plus fortes ne permettent pas toujours d'obtenir des comportements plus favorables.

Falk et Kosfeld [2004] étudient la possibilité que la confiance accordée par un employeur à ses salariés contribue à les motiver. Dans le cadre d'une relation principal-agent, les "employeurs" choisissent entre imposer un effort minimal à leur "employé" ou non. L'établissement d'une relation de confiance s'avère avoir un effet positif sur l'effort, les incitations explicites constituant un signal de défiance, il peut être optimal de ne pas user d'incitations explicites.

Fehr et Gächter [2000] font une expérience composée de trois traitements. Les "employeurs" proposent des contrats de travail prévoyant un niveau de salaire de base, un niveau d'effort et une pénalité si l'employé est surpris à tirer au flanc (probabilité 1/3). Les "employés" peuvent refuser ou accepter le contrat qui leur est proposé, auquel cas ils décident d'un niveau d'effort. Le nombre "d'employeurs" est inférieur au nombre d'agents en sorte qu'une pression concurrentielle s'exerce sur ces derniers. Les résultats obtenus sont comparés à un traitement sans possibilité de sanction *i.e.* où les "employeurs" doivent faire confiance aux "employés" (contrat de confiance) : tout effort correspond alors à ce que les auteurs appellent une "coopération volontaire". L'effort moyen obtenu avec possibilité de sanction est inférieur à ce qui émerge du traitement sans possibilité de sanction. L'interprétation proposée par Fehr et Gächter est que la présence ex ante d'une menace explicite de sanction est perçue par les "employés" comme une marque d'hostilité à laquelle ils répondent en se montrant hostiles (en tirant au flanc). Dans un troisième traitement, Fehr et Gächter substituent à la possibilité de sanction, une possibilité de bonus versé lorsque l' "employé" *n'est pas* surpris à tirer au flanc, contrat formellement équivalent. L'effort moyen obtenu est alors supérieur à ce que l'on obtenait en présence de sanctions mais reste en dessous de ce qui prévalait dans le cadre de simple contrat de confiance.

Face aux effets ambigus des incitations pécuniaires, Falk [2004] dresse une liste des explications compatibles selon lui avec les résultats expérimentaux. Des incitations fortes peuvent révéler aux employés de "mauvaises nouvelles" (sur la difficulté de la tâche à accomplir) ; elles peuvent être interprétées comme l'expression d'un manque de confiance de la part de l'employeur

¹²Le protocole comporte deux étapes. Dans une première étape, les sujets peuvent utiliser leur dotation initiale (dont un bonus "inéquitable" accordé arbitrairement par l'expérimentateur) dans une loterie leur permettant de doubler leur mise avec la probabilité 1/3. En début de seconde étape, chaque sujet est informé du gain (et de son origine plus ou moins "équitable") des autres participants et se voit donné la possibilité d'utiliser ses ressources à réduire le gain final de participants de leur choix (à "brûler de la monnaie").

¹³De plus, une corrélation forte est obtenue entre la richesse des sujets en fin de première étape et l'ampleur de la réduction qui leur est infligée : la plupart des sujets ciblent le participant le plus riche au moins autant que le deuxième plus riche, et le deuxième au moins autant que le troisième.

; être tenues pour insultantes ("l'argent n'est pas le moteur de mes actions") ; être jugées inéquitables ; transformer une relation de coopération en une relation d'échange ; évincer une motivation intrinsèque. Ces pistes trouvent un écho dans les analyses théoriques que nous abordons à présent.

2.2 Analyses théoriques comportementales de la relation d'emploi : les limites du pouvoir des incitations pécuniaires et le problème de la motivation

L'opportunité pour l'employeur de privilégier dans certains cas des contrats incomplets paraît établie. Du point de vue des théories conventionnelles, de tels cas induisent des niveaux d'effort juste égaux au minimum exécutable par l'employeur. Les faits suggèrent pourtant que l'effort dispensé est rarement à ce niveau minimal. Quelle explication théorique peut-on apporter à un effort excédant ce que l'employeur peut imposer ?

Concernant la relation des agents à l'effort, l'analyse conventionnelle s'appuie sur deux hypothèses : (a) l'effort est associé à une utilité marginale négative pour tout niveau d'activité ; (b) la désutilité marginale associée à chaque niveau d'effort est exogène. Pourtant, comme le notent Falk et Fehr [2002], les gens tirent souvent satisfaction de la réalisation même de certaines tâches. Ainsi, l'hypothèse (a) empêche-t-elle de comprendre les *niveaux* auxquels ces tâches sont exécutées, tandis que l'hypothèse (b) conduit à ignorer les déterminants potentiels de la désutilité de l'effort, ce qui est un problème en particulier si ces déterminants sont susceptibles d'être manipulés par les acteurs. La contribution théorique des approches comportementales de la relation d'emploi peut être appréhendée comme une remise en cause de ces hypothèses.

2.2.1 Les analyses théoriques de la relation d'emploi directement inspirées par la psychologie sociale

La plupart des analyses s'inspirant directement de résultats de psychologie sociale répondent à des problématiques macroéconomiques. L'objectif principal de ces analyses est explicatif plus que conceptuel. De fait, elles fournissent de bonnes illustrations de la capacité de l'approche comportementale à apporter des explications par "grappes".

Les contributions d'Akerlof et de ses co-auteurs : une théorie comportementale du salaire d'efficience. Selon Akerlof [1982], la relation d'emploi peut être partiellement appréhendée comme un échange de dons entre employé et employeur. Outre leur consommation, les employés tirent satisfaction de la conformité de leur effort à une norme prévalant au sein de la firme, norme qui représente un effort "juste". S'appuyant sur des travaux de sociologie, Akerlof fait dépendre cet "effort juste" : d'une part du salaire moyen et de la satisfaction au sein du collectif de travail, de l'effort minimal exécutable, qui sont des variables contrôlables par l'employeur ; d'autre part des conditions du marché (salaires versés par les autres firmes, taux de chômage et niveau des indemnités pour le groupe de référence). Selon les conditions du marché, élever la rémunération de ses employés au dessus du salaire concurrentiel peut permettre à l'employeur d'élever la norme d'effort "juste" et ainsi d'obtenir un effort supérieur au minimum exécutable. Cette explication fait fond sur l'hypothèse d'individus dotés d'un sens de la réciprocité.

Akerlof et Yellen [1990] reformulent et recentrent l'analyse d'Akerlof [1982] autour de la notion de "salaire juste". Les employés observent le salaire concurrentiel et conçoivent un "salaire juste" à partir des salaires versés au sein de leur groupe de référence¹⁴. Ils appliquent ce modèle

¹⁴A quoi correspond le "salaire juste", ce niveau de rémunération activant le sens de la réciprocité prêté aux employés ? Akerlof et Yellen proposent un modèle faisant coexister deux classes de travailleurs, la première comprenant des employés au salaire élevé, la seconde des employés au salaire bas. Le mode de fixation du "salaire juste" répond à la formulation suivante.

aux problématiques du chômage. Au delà d'un scénario (parmi d'autres) justifiant le versement d'un salaire d'efficience, ils obtiennent des prédictions intéressantes quant à l'exposition relative de différentes catégories de travailleurs au chômage. Tandis que les travailleurs dont le salaire concurrentiel est élevé sont rémunérés par les firmes à ce taux, ceux dont le salaire concurrentiel est bas tendent à bénéficier d'un salaire d'efficience. Evidemment, la seconde catégorie rassemble les travailleurs les moins qualifiés d'où leur surexposition au chômage.

Statut social et salaire relatif. L'analyse de Fershtman et Weiss [1993] part du constat que les individus manifestent des préoccupations de statut social et que le choix de leur activité professionnelle reflète cette préoccupation. De fait, comme l'indiquent plusieurs études empiriques, il semble exister en toute société une hiérarchie de prestige des emplois et la perception de cette hiérarchie être partagée par ses membres. Fershtman et Weiss s'intéressent aux propriétés de bien collectif du statut social associé à une activité : l'adoption par un agent d'une activité donnée exerce une externalité sur l'ensemble des agents exerçant cette activité. Une telle externalité affecte les choix de formation, la répartition des agents entre les activités et finalement les performances macroéconomiques.

Fershtman, Hvide et Weiss [2002] appliquent un argument semblable (préoccupation de salaire relatif) à la problématique de la rémunération des dirigeants d'entreprise. Cet argument semble pouvoir être appliqué plus généralement à la rémunération des employés d'un même collectif de travail. De fait, le point de départ de leur réflexion touche au problème général de la violation observé du principe d'informativité. Dans la mesure où la performance d'un employé dépend d'aléas productifs touchant l'ensemble du collectif de travail, les employeurs devraient lui proposer une rémunération contingente aux performances des autres travailleurs. En conséquence, une corrélation négative devrait exister entre les rémunérations de différents employés... ce qui est rarement le cas dans les faits. La prise en compte de préoccupations de statut social donne les raisons d'une corrélation positive entre ces rémunérations.

Humeur, motivation et effort au travail : l'analyse théorique avancée par Bewley [1999]. Bewley [1999] présente un modèle visant à intégrer des arguments de psychologie du travail. La contribution productive *effective* d'un agent est une fonction de l'intention qu'il formule d et de son humeur m : $e = e(d, m)$. L'agent n'est pas conscient du rôle de son humeur sur sa contribution productive. Supposons que ce soit également le cas du principal *i.e.* qu'il prenne m pour une donnée. Si l'on note $S(e) - w$ le surplus net du principal, considérant l'humeur de l'agent comme un paramètre fixé à m_0 , il programme $\max_{d,w} S(e(d, m_0)) - w$ sous une contrainte de participation $u(w, d, m_0) \geq u_1$ où u_1 représente l'utilité de réservation de l'agent. Notons (w_1, d_1) une solution de ce programme. En réalité, Bewley suggère qu'une réaction physiologique inconsciente ajuste l'humeur de l'agent de façon à résoudre $\max_m u(w_1, d_1, m)$ en sorte que sa contribution effective à la production s'établisse à $e(d_1, m^*(w_1, d_1))$ qui n'est évidemment pas nécessairement égale à $e(d_1, m_0)$. Un principal averti programme $\max_{d,w} S(e(d, m^*(w, d))) - w$ sous la contrainte $u(w, d, m^*(w, d)) \geq u_1$: la contrainte de participation n'est plus nécessairement saturée à l'optimum ! Cela explique que les employeurs ne cherchent pas à tirer profit de l'atonie du marché du travail en réduisant les salaires : on observera une rigidité des salaires à la baisse.

The low-paid group regard their wage as an average of the wages of the high-paid group in the same firm (who constitute part of their reference group) and the wages they would be paid if the market cleared. This formulation is a compromise between theories in which market forces completely determine fairness (in which case fair wages and market-clearing wages would exactly coincide) and theories in which sociological theories completely determine fairness (in which case the wages of some reference group would determine the fair wage). Akerlof et Yellen [1990].

Cette dernière analyse est un premier exemple de remise en cause de l'exogénéité de la désutilité de l'effort - hypothèse (b). L'essentiel des travaux suivant cette piste s'articulent autour de la notion de motivation intrinsèque.

2.2.2 La motivation intrinsèque et le problème de son éviction

Nous indiquions plus haut que la macroéconomie comportementale se caractérisait par le pragmatisme de ses objectifs : l'adoption d'hypothèses rompant avec l'analyse standard se justifie par les résultats explicatifs qu'elles autorisent. L'enjeu conceptuel est plus grand pour l'analyse microéconomique. Il s'agit donc de soigneusement motiver la nécessité de sortir du cadre standard.

Les travaux rassemblés dans Frey [1997] posent les bases de l'analyse d'un problème longtemps négligé par l'analyse microéconomique standard. Fournir des incitations matérielles à l'exécution d'une tâche peut nuire à la motivation initiale du travailleur. Cette possibilité renvoie à une vaste littérature en psychologie évoquant des situations où des incitations évincent la motivation intrinsèque développée par les sujets dans l'exécution de certaines tâches¹⁵. Qu'est-ce qu'une motivation intrinsèque ? Selon Kreps, du point de vue de l'analyse économique, deux réactions sont possibles face à cette question. La première consiste à estimer que ce que l'on appelle motivation intrinsèque n'est que la réponse des travailleurs à des motivations extrinsèques diffuses : crainte de perdre son emploi, pressions des collègues, désir de l'estime de ses pairs. Cependant, si les explications conventionnelles proposées par Kreps [1997] peuvent en effet rendre compte d'effets pervers associés à l'instauration d'incitations, elles ne peuvent prétendre rendre justice aux observations des psychologues telles que les décrivent Fehr et Falk [2002]¹⁶. La seconde consiste à remettre en cause l'hypothèse d'une utilité marginale de l'effort structurellement négative - revenir sur l'hypothèse (a). Comme l'indiquent Fehr et Falk [2002], si le questionnement ne porte que sur des *variations* d'effort suite à un changement dans les incitations, l'hypothèse d'une désutilité de l'effort pour tout niveau d'activité peut être sans conséquence : à l'optimum individuel, l'utilité marginale de l'effort sera de facto négative. Mais cet argument suffit à condition que la désutilité de l'effort reste exogène (au regard de la relation d'emploi) en particulier qu'elle ne varie pas lors d'un changement du schéma incitatif. Si tel n'est pas le cas, le cadre standard ne parvient plus à fournir des prédictions correctes. Or c'est précisément la piste de l'endogénéisation de l'utilité marginale de l'effort que suggère le constat de l'éviction de la motivation intrinsèque. Formellement, les considérations précédentes signifient bien que des incitations pécuniaires peuvent changer la désutilité associée au travail. Cela conduit Kreps [1997] à recommander de prendre au sérieux les problèmes d'interférence entre motivation intrinsèque et incitations. Les travaux que nous évoquons à présent illustrent les tentatives de l'approche comportementale pour répondre à cette recommandation.

2.2.3 Pistes cognitives d'analyse de la relation d'emploi

Confiance en soi et motivation à l'effort. Bénabou et Tirole [2004a) sont à l'origine de la littérature que nous examinons ici. Leur contribution principale est d'expliquer comment une motivation intrinsèque peut être évincée par le versement d'un bonus. Conformément à l'analyse conventionnelle, la relation d'emploi est assimilée à un modèle principal-agent, néanmoins, l'asymétrie d'information change de sens (modèle de principal informé). Le principal dispose d'une information privée sur un paramètre ψ , la capacité d'un agent à accomplir une tâche. Il ignore en revanche la perception qu'en a cet agent, autrement dit, il ignore la motivation

¹⁵Nous présentons cette littérature dans la section suivante consacrée à la forme des préférences dans le cadre de la relation d'emploi.

¹⁶Les expériences menées placent les sujets dans des situations qui n'ont rien à voir avec les configurations énumérées par Kreps.

intrinsèque de l'agent. Elle résulte de l'observation d'un signal σ (inobservable par le principal) corrélé avec ψ . En conséquence, le transfert w proposé par le principal renseigne l'agent sur ψ . Si l'on note $\hat{\psi}(\sigma, w)$ la croyance a posteriori de l'agent sur sa capacité à accomplir la tâche, le principal, connaissant la distribution conditionnelle de σ , maximise $E_\sigma \left(S \left(e^* \left(w, \hat{\psi}(\sigma, w) \right), w \right) \middle| \psi \right)$ où $S(\cdot)$ représente sa fonction de paiement. A supposer qu'il existe une solution intérieure, le transfert optimal satisfait

$$E_\sigma \left(\frac{\partial S}{\partial e^*} \frac{\partial e^*}{\partial w} + \frac{\partial S}{\partial e^*} \frac{\partial e^*}{\partial \hat{\psi}} \frac{\partial \hat{\psi}}{\partial w} + \frac{\partial S}{\partial w} \middle| \psi \right) = 0$$

Relativement au cas standard, l'apparition du terme $\frac{\partial S}{\partial e^*} \frac{\partial e^*}{\partial \hat{\psi}} \frac{\partial \hat{\psi}}{\partial w}$ reflète la nécessité pour le principal de gérer soigneusement la confiance des employés en leurs capacités. Bénabou et Tirole développent cet argument dans le cadre d'une interaction dynamique examinant les propriétés du contrat optimal.

Une version cognitive du moral au travail. Comme le soutient Bewley [1999], le moral est une source de motivation intrinsèque. Fang et Moscarini [2003] assimilent le moral des employés à la confiance qu'ils ont dans la capacité de leur effort à accroître le niveau de production. Le moral d'un employé est bon quand il estime que son effort (coûteux) a un impact important sur le produit, sinon, l'employé est démoralisé. Un principal (une firme) embauche plusieurs agents (employés). La contribution productive de chaque agent ne dépend que de son propre effort et de sa propre habileté. L'effort ne peut être rendu exécutable par contrat. L'habileté de chaque agent est incertaine. Le principal dispose d'une évaluation (information privée) de l'habileté de chacun ; chaque agent observe l'ensemble des contrats proposés par le principal aux autres. Fang et Moscarini [2003] considèrent l'effet de l'observation de son salaire relatif par chaque agent sur l'idée qu'il se fait de sa propre habileté. En plus de leur rôle traditionnel dans l'allocation du surplus, les contrats jouent un rôle de signal : ils affectent l'incitation à l'effort dans une double mesure. Le principal a le choix entre appuyer sa politique salariale sur son information privée (politique salariale différenciée) ou offrir le même contrat à tous les agents. La différenciation salariale a deux effets. D'une part un effet de discrimination qui profite au principal en l'autorisant à adapter au mieux ses contrats à l'habileté de chaque agent. D'autre part, un effet sur le moral des agents qui est plurivoque : la différenciation représente une mauvaise nouvelle pour les agents dont le signal était mauvais, une bonne nouvelle pour les autres. Que l'effort et l'habileté soient facteurs substituables ou complémentaires, l'un des deux groupes révisé son effort à la baisse. Ce modèle permet de rendre compte d'un fait stylisé important : la compression des salaires.

Estime de soi et motivation (le thème de l'auto-signallement). Les agents considérés par Bénabou et Tirole [2004b) sont motivés par des préoccupations d'estime sociale ou d'estime de soi et leurs actions ont une valeur de signal quant à leur type exogène ("âpre au gain" ou "conscientieux"). Nous privilégions l'interprétation en termes d'estime de soi qu'ils proposent de leur modèle. Les valeurs hédoniques attribuées par un agent respectivement à sa contribution productive *en tant que telle* et à son niveau de rémunération (consommation) sont données par v_e et v_w . Produire l'effort e permet à l'agent un gain direct $(v_e + v_w w) e - \psi(e)$ où w représente la rémunération monétaire de l'agent et $\psi(e)$ la désutilité de son effort. Le type d'un agent, un couple (v_e, v_w) , est la réalisation d'une variable aléatoire prenant ses valeurs dans \mathbb{R}_+^2 . Cette réalisation est une information privée de l'agent. Au moment où il reçoit ce signal et décide de son niveau d'effort, l'agent cherche à s'auto-définir : "Dans quelle mesure mon activité professionnelle *en tant que telle* est-elle importante pour moi ? Suis-je uniquement mené par l'argent ? Quelles

sont mes principes ?" Le contenu du signal n'est pas parfaitement accessible à l'agent par la suite. Les actions sont par contraste plus aisément quantifiées, enregistrées et mémorisées que les motifs qui les ont inspirées, ce qui permet à un agent de se définir partiellement par ses actions passées sur le mode : "je suis le type de personne qui agit de la sorte". Bénabou et Tirole [2004a) supposent ainsi que le signal initial est oublié par l'agent avec une probabilité p et que l'agent manifeste un souci d'estime de soi, c'est-à-dire que son utilité est affectée par *sa croyance* quant à son type : $p \cdot (\gamma_e E(v_e|e, w) - \gamma_w E(v_w|e, w))$, avec $\gamma_e \geq 0$ et $\gamma_w \geq 0$. Le signe de γ_e et γ_w traduit l'idée que les gens préfèrent se percevoir comme étant mûs par leur conscience professionnelle plutôt que par leur âpreté au gain. Les agents choisissent donc leur effort e de façon à maximiser $(v_e + v_w w) e - \psi(e) + p \cdot (\gamma_e E(v_e|e, w) - \gamma_w E(v_w|e, w))$. Ce modèle offre une explication de l'éviction de motivations intrinsèques (l'élévation de w obstrue la volonté des agents de s'auto-signaliser leur conscience professionnelle).

Voilà donc exposé ce qui nous semble représenter le coeur du renouveau apporté par les approches comportementales à l'analyse de la relation d'emploi : *l'endogénéisation de la motivation au travail*. Les travaux sont déjà nombreux qui s'autorisent l'introduction d'arguments non-standard dans les fonctions d'utilité individuelle. Certains, examinant l'efficacité de la fourniture de services publics et para-publics, considèrent par exemple directement des agents motivés par des idéaux collectifs. Au regard du développement précédent, de tels arguments tiennent évidemment lieu de motivation intrinsèque. Un enjeu pour l'approche comportementale est de proposer un cadre général permettant de rendre compte d'une motivation intrinsèque : généraliser cet aspect de la relation d'emploi est en effet susceptible d'avoir des conséquences significatives en économie du travail.

3 Motivation, bien-être productif et demande de travail : quelles pistes et quelles implications ?

Dans les sections précédentes, nous avons examiné l'amont et le flux de l'approche comportementale en économie du travail. Le but de la présente section est : d'une part de suggérer des lieux de confluence thématique ; de l'autre, d'avancer quelques préoccupations avales *i.e.* des enjeux d'économie du travail susceptibles de trouver dans les développements de l'approche comportementale, fondements et éclairages.

Le fait de mettre au premier plan la notion de motivation (en la distinguant de celle d'incitation) semble donner une nouvelle pertinence aux travaux (empirique notamment) visant à saisir les aspects de bien-être accompagnant l'activité productive. Nous parlerons dans ce qui suit de bien-être productif, par opposition à un bien-être consommatoire correspondant à la contrepartie du salaire. Une confluence thématique semble se dessiner entre les approches comportementales de la motivation à l'effort et les analyses du bien-être au travail - voir par exemple Rotemberg [1994] abordé ci-après. Cette confluence repose évidemment sur l'intimité entre motivation intrinsèque¹⁷, bien-être productif et bien-être au travail. Nous examinons dans cette section en quoi les deux derniers termes peuvent contribuer à éclairer le premier.

Nous tâchons dans un second temps d'avancer les développements analytiques suggérés par

¹⁷Cette notion est d'ailleurs empruntée à la littérature portant sur le bien-être au travail où l'on trouve par exemple la définition suivante proposée par Lambert :

Intrinsic motivation is defined as the extent to which workers are motivated for reasons other than financial reward, such as "feelings of heightened self-esteem, personal growth, and worthwhile accomplishment". Jobs leading to intrinsic motivation allow workers to use a variety of valued skills, to do tasks they find meaningful, to complete an identifiable piece of work, to select and schedule job tasks, and to gain knowledge of the results of their efforts. Lambert [1991, p. 434].

l'approche comportementale. Il s'agit principalement : des limites posées par la notion de bien-être productif à la microéconomie du bien-être (analyse de surplus) ; des conditions de l'interaction entre demande et offre de travail (pouvoir de négociation et régime de concurrence).

3.1 Satisfaction et motivation au travail

L'appréhension statistique de la satisfaction au travail s'appuie sur plusieurs variables. Un indicateur de satisfaction globale est construit à partir des réponses apportées à la question "Etes-vous globalement satisfait de votre emploi présent ?". D'autres indicateurs portent sur un ensemble d'aspects spécifiques associés à l'emploi. Les principaux aspects intervenant dans la satisfaction au travail sont : (a) la rémunération, (b) les opportunités de promotion, (c) les avantages divers, (d) le collectif de travail, (e) la supervision, (f) les politiques suivies par l'entreprise et (g) l'emploi "en lui-même". Ce mode d'appréhension du bien-être au travail a beau tenir à de simples déclarations, Clark et Oswald [1996] montrent qu'il n'en est pas moins informatif¹⁸. Quant à la relation entre satisfaction et motivation au travail, Lopez [1982] obtient une corrélation positive entre la performance productive individuelle et la satisfaction au travail.

3.1.1 Les déterminants de la satisfaction au travail

Il nous a paru pertinent de distinguer entre arguments comparatifs (ou relatifs) et non-comparatifs de la satisfaction au travail.

Les arguments non-comparatifs de la satisfaction au travail. Igalens et Roussel [1999] mettent en relation des déclarations de satisfaction sur des aspects précis de la relation d'emploi et la satisfaction globale des employés. Parmi les résultats obtenus il apparaît que : plus les employés sont satisfaits du rythme de leur *progression salariale* plus ils tendent à être globalement satisfaits de leur emploi ; la satisfaction vis-à-vis des avantages non-salariaux associés à l'emploi n'influence pas la satisfaction globale vis-à-vis de l'emploi ; la satisfaction concernant la partie flexible de la rémunération n'influence pas la satisfaction globale vis-à-vis de l'emploi - les employés peuvent par exemple être satisfaits des dividendes et bonus qu'ils perçoivent sans que cela accroisse leur satisfaction globale au travail. Ces résultats font écho aux trois premiers aspects (a), (b) et (c).

Taber et Alliger [1995] font le point sur une littérature éclairant les aspects (e) et (g). Quelles propriétés intrinsèques des emplois déterminent la satisfaction au travail ? Cette question est principalement éclairée par *le modèle des caractéristiques de l'emploi* qui mêle intimement motivations et satisfaction au travail : nous développons ce modèle plus bas à propos des propriétés "motivationnelles" des emplois. A ce stade évoquons seulement les résultats concordant de Csikszentmihaly [1975] et Hackman et Oldham [1975]. Parmi les propriétés déterminant la satisfaction au travail on compte : la variété, l'intérêt, le caractère de défi que comporte l'emploi, le statut social qui lui est attaché, l'autonomie autorisée par son exercice, le rythme de travail. Compte tenu des corrélations évoquées par Clark et Oswald [1996]¹⁹, il n'est pas inintéressant d'examiner ici le lien entre conditions d'emploi et santé psychique, cela d'autant moins qu'il semble conforter les propriétés précédentes. De nombreux travaux - voir Reynolds [1997] - proposent des éléments de distinction entre emplois favorables et emplois défavorables au bien-être psychologique. Les emplois psychologiquement favorables mobilisent des tâches complexes, non-routinières, dont l'exécution est affranchie d'une pesante supervision. Des conditions d'emploi

¹⁸Ils relèvent en particulier qu'il existe des corrélations fortes, dans le sens attendu, entre cette mesure de satisfaction au travail et : la santé psychique des travailleurs ; leur espérance de vie ; leur exposition aux infarctus ; le taux de rotation des employés ; l'absentéisme ; les pratiques de travail contre- ou non-productive. Pour les références correspondantes, voir Clark et Oswald [1996].

¹⁹Voir note précédente.

peuvent affecter négativement le bien-être psychologique des travailleurs : en ne requérant qu'un faible investissement cognitif ; en réduisant le sentiment d'auto-détermination ; en faisant un usage *intensif* d'un nombre réduit de facultés. Les conditions d'emploi psychologiquement favorables procèdent : de la possibilité de développer ses compétences dans l'exercice même de son activité ; des stimulations mentales qu'ils suscitent ; du sentiment d'auto-détermination éprouvé par l'employé.

Les arguments comparatifs de la satisfaction au travail. Clark et Oswald [1996] fournissent une évaluation empirique de l'opportunité d'intégrer le salaire relatif plutôt que le salaire absolu comme déterminant de la satisfaction des actifs (la distinction entre bien-être productif et consommatoire et ici particulièrement sensible). Au stade des analyses de corrélation Clark et Oswald constatent que la satisfaction au travail présente une corrélation plus forte au salaire relatif qu'au salaire absolu. Les régressions effectuées confirment ce résultat inattendu : le revenu absolu intervient négativement dans la satisfaction déclarée par les individus. Au contraire l'importance accordée au salaire relatif est justifiée : le revenu de référence à l'aune duquel les individus examinent leur propre sort, intervient significativement et négativement. L'effet du salaire de référence sur la satisfaction est quantitativement important et statistiquement significatif. Par delà le montant absolu de leur salaire, les actifs seraient donc sensibles à leur salaire relatif. Nous avons vu que l'analyse économique s'appuie depuis longtemps sur ce qui est donc plus qu'une hypothèse à travers deux interprétations principales : celle d'une aversion individuelle aux inéquités, celle d'une quête de statut social.

Les résultats obtenus par Igalens et Roussel [1999] plaident pour l'hypothèse d'une aversion aux inéquités. Ils montrent en effet que plus les employés jugent leur rémunération équitable plus ils tendent à être satisfaits de leur emploi. Mais cette évaluation est faite au regard de leur contribution individuelle *par rapport* aux autres travailleurs. Selon Igalens et Roussel, les travailleurs jugent de leur contribution productive, et par conséquent du caractère équitable de leur salaire, en considérant : leur efficacité ; l'effort déployé ; leurs qualifications, formations et compétences ; leur ancienneté et expérience. Le critère de justice appliqué semble donc être "à contribution égale, salaire égal". Igalens et Roussel interprètent ainsi leurs résultats comme traduisant de la part des employés une forte aspiration à la "juste" *reconnaissance* de leur contribution productive. Les actifs tireraient satisfaction de la reconnaissance véhiculée par leur rémunération.

Comme nous l'indiquions plus haut, Fershtman et Weiss [1993] évoquent les travaux créditant l'hypothèse selon laquelle l'activité professionnelle permettrait de satisfaire une demande individuelle de statut social. La littérature sociologique reconnaît en effet que des statuts sociaux différents sont associés aux diverses professions, que les travailleurs ne tirent pas satisfaction de leur seul salaire mais également du fait même d'occuper tel ou tel emploi²⁰.

Les deux interprétations précédentes du rôle du salaire relatif dans la satisfaction au travail sont facilement conciliables en mettant l'accent sur une implication commune déjà souligné plus haut. Les actifs semblent valoriser le salaire pour ce qu'il signifie (reconnaissance d'une contribution productive, statut social) autant que pour sa contrepartie consommatoire.

3.1.2 L'endogénéité des préférences dans le cadre de la relation d'emploi

Dans le cadre de l'analyse de la relation d'emploi, deux aspects principaux semblent devoir être considérés : celui de l'endogénéité de la désutilité associée à l'effort ; celui d'une interdépendance

²⁰Des mesures statistiques de cotes professionnelles ont été obtenues aux Etats-Unis depuis les années vingt à partir de questionnaires. Les personnes interrogées estiment la cote de prestige de chaque profession. Treiman [1977, p.59] observe que l'échelle obtenue est sensiblement la même quelque soit la situation socio-économique des personnes interrogées.

endogène des préférences.

L'endogénéité de la désutilité de l'effort. Considérons pour commencer les explications apportées par la psychologie au problème de l'éviction de la motivation intrinsèque par les incitations pécuniaires²¹. Goffman [1974] propose une optique fondée sur un souci individuel de cohérence entre rôles sociaux. Il considère des individus présentant une rationalité limitée dont les comportements sont greffés sur le classement de leurs relations entre différents archétypes. Par exemple dans le cadre familial le comportement approprié consiste à modérer son opportunisme, dans le cadre marchand à l'exalter. Supposons que la relation employeur-employé ne rentre pas dans un archétype donné. Pour lui donner un sens, l'individu cherche à la classer dans un archétype préexistant. Ainsi, un employeur ne supervisant pas rigoureusement les performances de son employé (ou ne paraissant pas le faire) peut faire passer la relation d'emploi pour un échange de dons et la tirer dans le registre familial. Si cet employeur instaure des incitations matérielles fortes, il écarte la relation de l'archétype familial et la rapproche de la relation marchande d'où un surcroît d'opportunisme de la part de l'employé.

Fehr et Falk [2002] évoquent une autre piste dite théorie de l'évaluation cognitive - Deci et Ryan [1985]. La théorie de l'évaluation cognitive estime que le mécanisme psychologique à l'oeuvre est le besoin fondamental du sentiment de compétence et d'auto-détermination que procurent les comportements (intrinsèquement) motivés. Les incitations se conjuguent ou évincent la motivation intrinsèque selon leurs effets sur la perception que le sujet développe de son auto-détermination et de sa compétence. En cohérence avec cette posture, la mesure dans laquelle une personne perçoit son action comme auto-déterminée semble influencer l'évaluation des options auxquelles elle fait face. Par exemple, les risques imposés par autrui inspirent aux individus davantage d'aversion que les risque "choisis" - voir Camerer et Kunreuther [1989].

Interdépendance endogène entre les préférences dans le cadre de la relation d'emploi.

Les résultats obtenus par l'économie expérimentale nous enseignent donc que les dispositions des individus les uns envers des autres tendent : d'une part à affecter leurs décisions ; d'autre part, à être endogènes, c'est-à-dire provoquées par le déroulement des interactions. Homans [1950] et Thibaut et Kelley [1959] observaient déjà que les gens tendent à manifester de l'altruisme vis-à-vis de ceux dont ils reçoivent de fortes récompenses ou dont ils subissent des coûts faibles. Dans une optique plus directement liée à la relation d'emploi, Roethlisberger et Dickson [1939] rapportaient les résultats de l'expérience de Hawthorne²² (une usine de production électrique) : joint à une politique salariale adaptée, le développement de conditions d'emploi favorables aux relations humaines entre les travailleurs a permis de sensibles gains de productivité lié à une meilleure coopération. Rotemberg [1994] développe un modèle dans lequel chaque travailleur *choisit* son degré d'altruisme vis-à-vis de ses collègues (la forme des préférences n'est donc déterminée qu'à l'équilibre). Il montre qu'en présence de rémunérations individuelles proportionnelles à la performance collective, c'est-à-dire lorsque l'interaction productive comporte des complémentarités stratégiques, l'altruisme émerge entre les travailleurs²³: il est individuellement rationnel. Cet altruisme est évidemment dans l'intérêt de l'employeur.

3.1.3 La question des propriétés "motivationnelles" des emplois

Dans une discussion informelle de la possibilité de motivations non-pécuniaires au travail, Kreps [1997, p.361] fait écho au sens commun en considérant que la fierté puisée par un travailleur dans

²¹Les études expérimentales les plus couramment mentionnées par la littérature sont celles de Deci [1971], Lepper et Green [1978], Deci et Ryan [1985].

²²Voir Rotemberg [1994, p.701].

²³L'inverse tend à prévaloir en l'absence de complémentarités stratégiques (par exemple entre un travailleur et son superviseur).

son emploi peut induire une utilité marginale de l'effort positive. Simon [1991, p.34] soutient également cette possibilité. Les responsables d'entreprise interrogés par Bewley évoquent aussi volontier cet aspect.

Visibilité de la contribution productive individuelle et motivation à l'effort. Igalens et Roussel [1999] montrent que la perception qu'ont les travailleurs de l'efficacité de leur effort est un prédicteur important de leur motivation. L'hypothèse selon laquelle la perception qu'ont les travailleurs du lien de leur efficacité à leur rémunération conditionnerait leur motivation est en revanche rejetée. Igalens et Roussel obtiennent encore un résultat paradoxal dans une optique standard : les employés jugeant les avantages non-salariaux liés à leur emploi incitatifs tendent à être moins motivés que la moyenne ; inversement, moins les employés décrivent ces avantages comme incitatifs plus ils sont motivés dans leur emploi.

Le modèle des caractéristiques de l'emploi. Le modèle des caractéristiques de l'emploi - Hackman et Lawler [1971], Hackman et Oldham [1976], déjà évoqué, a donné l'impulsion d'une vaste littérature tentant d'expliquer les propriétés motivationnelles des tâches exécutées au travail. Cette approche pose que des attributs objectifs des emplois imprègnent les perceptions des travailleurs et produisent des états psychologiques qui affectent leurs réponses affectives (satisfaction) et comportementales (performance). Ces attributs comptent : la variété des compétences mobilisées (le fait d'accomplir des tâches variées), l'identité de la contribution productive (la complétude de cette contribution), son "importance" (la part imputable au sujet sur l'ensemble du processus productif), l'autonomie (la liberté et la discrétion décisionnelle accordée à l'employé), la répercussion²⁴ (le fait de disposer d'informations sur son niveau de performance). Dodd et Ganster [1996] mettent l'accent sur trois de ces attributs : la variété des compétences mobilisées, l'autonomie et la répercussion. Ces trois dimensions présentent les corrélations les plus robustes au comportement productif des sujets²⁵.

L'étude des arguments du bien-être productif paraît donc renouveler l'analyse sous deux rapports principaux : les préférences des actifs sont sensibles aux conditions d'emploi ; ces préférences sont définies sur les caractéristiques des emplois et non pas seulement sur le niveau de rémunération.

3.2 Bien-être productif, relation d'emploi et analyse du marché du travail

Les considérations accumulées ci-dessus pointent des enjeux spécifiques concernant l'analyse de la relation d'emploi et du marché du travail. Pour cette dernière partie nous nous fixons deux objectifs : le premier est d'illustrer les erreurs que l'on commet en négligeant le rôle du bien-être productif ; le second est d'examiner l'impact des observations précédentes sur le comportement de demande de travail.

Dans ce qui suit, nous illustrons notre propos à l'aide d'un exemple simple marqué par sa proximité au cadre le plus standard. Le niveau d'utilité d'un agent réalisant l'effort e est supposé donné par $u(w, e; \phi) = we - \frac{e^2}{2\phi}$ où ϕ est une variable strictement positive non-contrôlable par l'agent qui affecte la désutilité de son effort. Du point de vue de l'agent, ϕ a le statut d'un paramètre. L'effort est supposé parfaitement observable et rémunéré à un taux w . L'offre

²⁴Peut-être est-il plus clair d'en rester à la version originale : le "feedback".

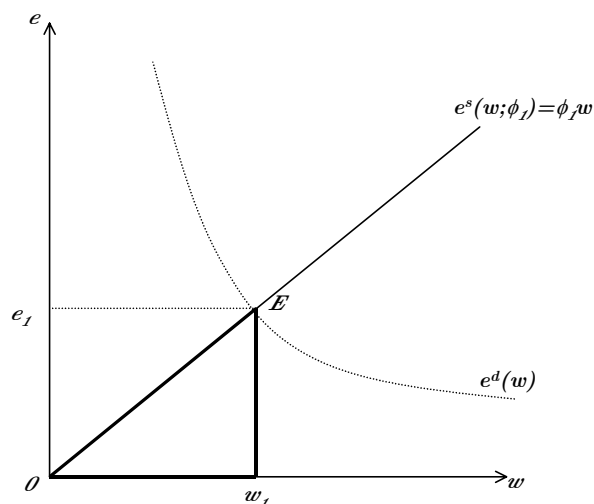
²⁵Les dimensions d'autonomie, de variété et de répercussion caractérisant des emplois sont manipulées par Dodd et Ganster de façon à faire apparaître leurs effets sur l'efficacité des travailleurs. Ils obtiennent les résultats suivant : accroître l'autonomie de travailleurs occupant des emplois caractérisés par une grande variété de tâches a contribué à accroître de 16% leur efficacité. Les dimensions d'autonomie et de répercussion interagissent également. Pour les emplois caractérisés par une large autonomie, accroître la répercussion a permis un supplément de performance de 16% ; un supplément de répercussion laisse inchangé le niveau de performance des emplois laissant peu d'autonomie aux travailleurs.

d'effort optimal de cet agent est ainsi $e^s(w; \phi) = \phi w$. Une firme cherche à pourvoir un emploi caractérisé par ϕ (ϕ caractérise les *conditions d'emploi* offertes par la firme à l'agent). La discussion précédente s'est appliquée à montrer que ces conditions pouvaient légitimement être considérées comme influençant la désutilité du travail.

3.2.1 Bien-être productif et offre de travail - Thurow [1978].

Thurow [1978] décrit les limites des analyses standard dès lors que l'on conçoit la rémunération du travail comme composite. Il distingue deux sources de rémunération : le revenu (directement ou indirectement) monétaire w et le "revenu psychique" ϕ dérivant des conditions d'emploi²⁶.

Les implications de la prise en compte du bien-être productif. La prise en compte traditionnelle de cette distinction consiste à associer un équivalent monétaire au revenu psychique et à raisonner à partir d'un salaire "total" *i.e.* un salaire incorporant le rôle des conditions d'emploi sur le bien-être. L'idée est que les particularités de la notion de revenu psychique ne sont pas de nature à affecter sensiblement les conclusions de l'analyse standard. Thurow [1978] conteste ce présupposé. Son argument repose sur le constat que la plupart des conclusions standard de l'analyse économique dépendent de l'hypothèse implicite qu'utilité individuelle et bien-être social résultent de la seule consommation et non de la production. Ainsi, au sein d'un marché libre, la maximisation de la production de biens de consommation revient à la maximisation du bien-être. Mais maximiser le revenu n'est pas nécessairement maximiser la somme bien-être consommatoire *plus* bien-être productif. Illustrons cet argument. On note $\phi_0 > 0$ le niveau de conditions d'emploi *garanties* (résultant pour partie d'un cadre légal). La firme propose un emploi caractérisé par les conditions $\phi_1 > \phi_0$. Quel est le surplus de l'employé ? Par définition, il s'agit de la somme des écarts entre sa rémunération effective et les rémunérations minimales pour lesquelles il aurait consenti à fournir chacune des unités de son effort total. L'approche usuelle ne reconnaît que le rôle de la rémunération monétaire d'où la représentation graphique bien connue du surplus de l'employé.



Surplus de l'employé-consommateur.

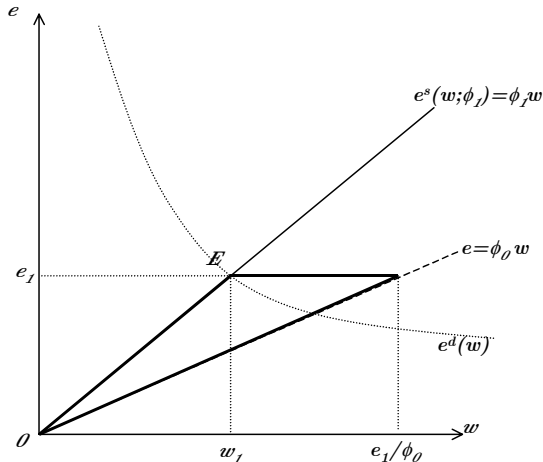
²⁶Thurow [1978] présente la notion de revenu psychique comme correspondant aux avantages non-monétaires nets attachés à un emploi : le prestige, le pouvoir, les relations humaines (amicales ou non), les désagréments physiques, les risques, etc.

Si l'on note s_{cons} le surplus de l'employé-consommateur, par définition, au point (e_1, w_1) : $s_{\text{cons}}(w_1; \phi_1) = \int_0^{w_1} e^s(w; \phi_1) dw = \frac{1}{2} \phi_1 w_1^2$. Selon Thurow, cette appréhension est incomplète. De fait, si l'on note Δs_{trav} la contribution des conditions d'emploi ϕ_1 au bien-être de l'employé-travailleur, par définition²⁷

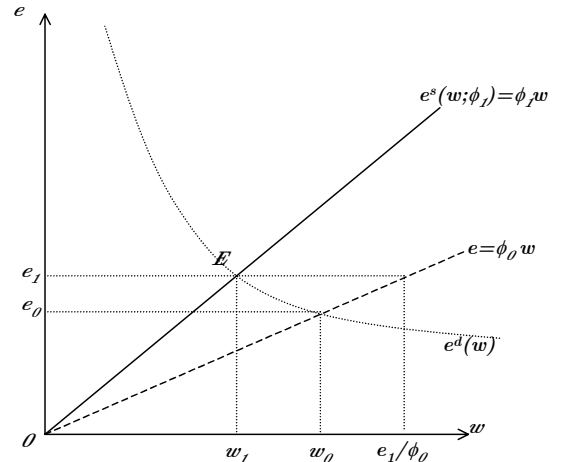
$$(w_1 e_1 + \Delta s_{\text{trav}}) - \frac{e_1^2}{2\phi_0} = w_1 e_1 - \frac{e_1^2}{2\phi_1}$$

$$\Delta s_{\text{trav}} = \left(\frac{1}{\phi_0} - \frac{1}{\phi_1} \right) \frac{e_1^2}{2} = \left(\frac{1}{\phi_0} - \frac{1}{\phi_1} \right) \frac{\phi_1^2 w_1^2}{2}$$

Appliquer le principe du surplus à la rémunération psychique de l'employé permet ainsi d'obtenir les figures suivantes²⁸.



Surplus de l'employé-producteur.



Echangeabilité salaire-conditions d'emploi.

Le calcul économique standard néglige donc entièrement le bien-être de l'employé en tant que travailleur²⁹. La préoccupation de bien-être productif remet en cause l'idée que les travailleurs ne soient soucieux que de leur seul salaire et indifférents aux conséquences en termes de bien-être productif des choix des employeurs. Thurow examine encore le problème de l'échangeabilité des revenus psychique et monétaire dans un cadre concurrentiel. Le graphique de droite permet d'observer que le passage de conditions d'emploi ϕ_1 à des conditions ϕ_0 conduirait à un nouvel équilibre concurrentiel pour lequel l'effort réalisé serait $e_0 < e_1$ et le salaire $w_0 > w_1$. On voit que l'employé n'est que partiellement indemnisé de la dégradation de ses conditions d'emploi : l'équivalent monétaire des conditions d'emploi ϕ_1 était $\frac{e_1}{\phi_0}$ or sa rémunération monétaire ne s'élève qu'à $w_0 < \frac{e_1}{\phi_0}$.

Les implications de la prise en compte de l'interdépendance des préférences des actifs. La notion de revenu psychique intervient également via l'interdépendance des préférences

²⁷Nous sommes dans le cas de préférences quasi-linéaires où variations compensatrice et équivalente sont égales. Nous considérons ici le cas de la variation compensatrice.

²⁸On pourra vérifier que l'aire du triangle figuré en gras correspond bien au surplus calculé ci-dessus. Pour l'interprétation graphique de cette aire, il est commode de se placer dans le plan (ϕ, e) en considérant le salaire comme un paramètre fixé à w_1 . On verra ainsi que la logique est exactement celle du surplus consommateur.

²⁹Cela résulte directement de la non prise en compte des conditions d'emploi parmi les déterminants de l'utilité des travailleurs. En effet, la transaction ne portant que sur w , dans l'analyse standard, les employeurs sont implicitement supposés fixer ϕ de façon à minimiser leur coût (voir plus bas) c'est à dire à $\phi = \phi_0$. Il s'agit précisément du cas où le bien-être productif est nul *i.e.* où le surplus total de l'employé est égal à son surplus consommateur.

qui opposent, en particulier, le revenu relatif au revenu absolu comme déterminant des décisions individuelles touchant à l'emploi. En tant que tel, le fait que les employés présentent des préférences interdépendantes n'affecte pas l'analyse. Néanmoins, ajouté à la levée d'autres hypothèses classiques contestées par les faits, le thème des préférences interdépendantes est susceptible de jouer un rôle important. Si l'acquisition par les actifs de leurs qualifications est endogène, si leur productivité dépend de leur satisfaction au travail, si la productivité totale ne peut pas être assimilée à la somme de productivités individuelles, les employeurs devront tenir compte de l'interdépendance des préférences dans l'établissement d'une grille de rémunération. En ce sens, la prise en compte des revenus psychiques du travail peut permettre de rendre compte d'aspects importants du fonctionnement du marché du travail : la rigidité des salaires relatifs et la rigidité à la baisse des salaires nominaux peuvent être conçus comme des expressions de préférences interdépendantes et du revenu psychique qu'elles génèrent.

3.2.2 Implications quant au comportement de marché des employeurs

Dans le prolongement des remarques précédentes, nous proposons ci-après deux remarques soulignant l'opportunité des analyses non-concurrentielles de la demande de travail.

L'opportunité d'une analyse non-concurrentielle de la demande de travail. Nous reprenons notre exemple en supposant que la technologie de l'emploi est donnée par $f(e) = 2e^{\frac{1}{2}}$. Supposons que le coût marginal de l'amélioration des conditions d'emploi soit une constante $c > 0$ et qu'aucune norme légale ne pèse sur leur fixation. Conformément à la logique walrasienne, supposons encore que l'employeur ignore l'impact de ces conditions sur le bien-être de son employé. La technologie étant indépendante des conditions d'emploi, la firme choisit de fixer ϕ à 0 de façon à minimiser ses coûts. Sa demande d'effort optimale est simplement $e^d(w) = \frac{1}{w^2}$. Mais évidemment, quelque soit w , l'offre e^s est alors indéfinie, en sorte que le taux de salaire d'équilibre est lui-même indéfini. D'un strict point de vue technologique, rien ne justifie que l'employeur fixe un $\phi > 0$ et aucune transaction ne peut avoir lieu.

Une norme exogène $\phi > 0$ ne suffit pas à garantir l'existence d'un équilibre concurrentiel. Cette norme implique en effet un pseudo-coût fixe $c\phi$ propre à la création d'emploi. A supposer que la firme puisse garantir un profit nul en choisissant de ne pas pourvoir l'emploi, la demande d'effort devient

$$e^d(w; \phi, c) = \begin{cases} \frac{1}{w^2} & \text{si } w \leq \frac{1}{c\phi} \\ 0 & \text{sinon} \end{cases}$$

L'offre d'effort restant $e^d(w; \phi) = \phi w$, l'équilibre concurrentiel du marché du travail reste indéfini pour tout $0 < \phi < c^{-\frac{3}{2}}$.

Il paraît raisonnable de supposer que les firmes sont conscientes de l'impact des conditions d'emploi qu'elles offrent à leurs employés. La structure de marché est de facto modifiée : la firme se comporte en monopsonne. Son programme s'écrit $\max_{(w, \phi)} f(e) - we - c\phi$ sachant $e = e^s(w; \phi) = \phi w$ ce qui l'amène à proposer $(w, \phi) = \left(c^{\frac{1}{2}}, \frac{1}{4}c^{-\frac{3}{2}}\right)$ et implique l'effort $e = \frac{1}{4}c^{-\frac{1}{2}}$. Notons que l'équilibre est alors défini bien que $\phi < c^{-\frac{3}{2}}$. En présence d'une norme de condition d'emploi $\phi_0 \geq c^{-\frac{3}{2}}$ imposée, $(w, \phi) = \left(2^{-\frac{2}{3}}\phi_0^{-\frac{1}{3}}, \phi_0\right)$ où, classiquement, le transfert $2^{-\frac{2}{3}}\phi_0^{-\frac{1}{3}}$ est strictement inférieur à son niveau concurrentiel $\phi_0^{-\frac{1}{3}}$ tout comme le niveau d'effort requis. Une situation de monopsonne débouche sur un équilibre sous-optimal.

Cette appréhension consistant à reconnaître de fait un pouvoir de marché aux employeurs est une implication directe de l'endogénéisation de la désutilité de l'effort. En rupture avec le modèle walrasien standard, les analyses de la relation d'emploi, conduisent à appréhender le rapport employeur-employé comme foncièrement asymétrique. D'un côté, les analyses conventionnelles

attribuent l'essentiel du pouvoir de négociation aux employeurs. De l'autre, une approche comportementale suggère que la maîtrise des conditions d'emploi donne aux employeurs un pouvoir de marché. Bhaskar, Manning et To [2004] font le point sur les analyses du marché du travail prêtant aux employeurs un pouvoir de marché non nul. Outre que ces analyses découlent de façon cohérente des observations énumérées dans le développement précédent, elles s'avèrent rendre compte naturellement, avec une réelle économie de moyen, de plusieurs résultats empiriques contredisant les prédictions de l'analyse concurrentielle. Parmi ces résultats figurent : l'existence de disparités salariales au sein de populations de travailleurs "identiques" ; le fait que les employeurs investissent dans le capital humain général de leurs salariés (et non pas seulement dans leur capital humain spécifique) ; le fait que les rémunérations puissent dépendre des préférences des employeurs (discrimination raciale dans la fixation des salaires) ; le fait que l'instauration d'un salaire minimum puisse avoir un effet positif sur l'emploi.

La littérature appréhendant le marché du travail comme fonctionnant selon un mode monopsonistique représente donc un relais important pour les approches comportementales de la relation d'emploi. De fait, les comportements observés en laboratoire se rapprochent d'autant plus du canon walrasien que l'on conçoit des environnements expérimentaux soumettant les sujets à une pression concurrentielle plus forte. La cohérence entre les comportements des employés(-eurs) tels qu'ils sont rapportés par les enquêtes de terrain d'une part et les comportements observés expérimentalement d'autre part plaide pour l'opportunité de concevoir le marché du travail comme monopsonistique. Dans un tel cadre, les rentes dégagées peuvent faire l'objet de négociations employeur-employés, ce qui met au premier plan l'hypothèse de préférences interdépendantes (aversion aux inéquités). Tel est le constat motivant Falk, Fehr et Zehnder [2004] à explorer les effets d'un salaire minimum dans une optique comportementale. Ils montrent que l'évaluation des conséquences d'un salaire minimum doit prendre en compte ses effets sur la perception par les "employés" du salaire juste. Ils viennent pallier ainsi une limite des analyses du type de celles qu'ont développé Akerlof et Yellen : l'arbitraire caractérisant le choix d'un salaire de référence (le "salaire juste"). Falk, Fehr et Zehnder montrent qu'un salaire minimum joue le rôle d'une référence et affecte ainsi le comportement des individus.

4 Résumé et conclusion

Le développement d'analyses spécifiques de la relation d'emploi a permis à l'économie du travail de nettes avancées : d'une part en apportant des éléments de réponse aux limites rencontrées par la théorie walrasienne, d'autre part en élargissant le questionnement quant aux conditions de possibilité de la relation d'emploi (et leurs conséquences économiques). Nous avons tenté de montrer la continuité entre les analyses conventionnelles de la relation d'emploi et les approches comportementales. Les analyses conventionnelles endogénéisaient la contribution productive des employés en restreignant les motifs d'action aux préoccupations pécuniaires et à l'aversion à l'égard du risque. Les faits suggérant d'autres motifs, les analyses comportementales proposent d'endogénéiser la motivation à l'effort. Cela suppose de réexaminer les déterminants du bien-être productif. Les observations rassemblées par l'économie expérimentale, les enquêtes de terrain et les travaux de psychologie du travail permettent d'orienter ce réexamen. Considérant en particulier les travaux soutenant l'existence d'une possible motivation intrinsèque au travail, il apparaît que certaines conditions d'emploi puissent susciter cette motivation. Autrement dit, il importe de tenir compte de l'impact des caractéristiques de leur emploi sur le bien-être des employés. Au regard du fonctionnement du marché du travail, ce dernier constat alimente l'opportunité d'analyses en concurrence monopsonistique : les emplois sont différenciés (verticalement ou horizontalement) et cela confère aux employeurs un pouvoir de marché.

References

- [1] AGELL J, LUNDBORG P. [1993], "Theories of pay and unemployment: survey evidence from Swedish manufacturing firms", *Working Paper*, 1993, Department of Economics: Uppsala University.
- [2] AKERLOF G.A. [1982], "Labor contracts as Partial Gift Exchange", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 97, 4, p. 543-569.
- [3] AKERLOF G.A., ROSE A.K., YELLEN J.L. [1988], "Job switching and Job satisfaction in the U.S. labor market", *Brookings Papers on Economic Activity*, 2, p. 495-582.
- [4] AKERLOF G.A., YELLEN J.L. [1990], "The Fair Wage-Effort Hypothesis and Unemployment", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 105, 2, p. 255-283.
- [5] BAKER G. [1992], "Incentive contracts and performance measurement", *Journal of Political Economy*, 100(3), p.593-616.
- [6] BENABOU R., TIROLE J. [2005], "Intrinsic and Extrinsic Motivation", *Review of Economic Studies*, vol. 70, 3, p..
- [7] BENABOU R., TIROLE J. [2006], "Incentives and Prosocial Behavior", *American Economic Review*, vol. 96, 5, p..
- [8] BEWLEY T. [1995], "A Depressed Labor Market as Explained by Participants", *American Economic Review*, vol. 85, 2, p. 250-254.
- [9] BEWLEY T. [1999], *Why Wages Don't Fall During a Recession*, Harvard University Press.
- [10] BHASKAR V., MANNING A., TO T. [2002], "Oligopsony and Monopsonistic Competition in Labor Market", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 16, 2, p. 155-174.
- [11] BLINDER A.S., CHOI D.H. [1990], "A shred of evidence on theories of wage stickiness", *Quarterly Journal of Economics*, 105(4), p.1003-15.
- [12] CAMERER C.F., KUNREUTHER H. [1989], "Decision processes for low probability events: policy implications", *J. of Policy Anal. Manage.*, 8(4), p.565-92.
- [13] CAMPBELL C.M. III, KAMLANI K.S. [1997], "The reasons for wage rigidity: evidence from a survey of firms", *Quarterly Journal of Economics*, 112(3), p.759-89.
- [14] CAPPELI P., CHAUVIN K. [1991], "An interplant test of the efficiency wage hypothesis", *Quarterly Journal of Economics*, 106(3), p.769-787.
- [15] CHEVALIER J., ELLISON G. [1997], "Risk taking by mutual funds as a response to incentives", *Journal of Political Economy*, 105(6), p.1167-200.
- [16] CLARK A.E., OSWALD A.J. [1996], "Satisfaction and comparison income", *Journal of Public Economics*, 61, p.359-381.
- [17] CLEGG C.W. [1983]. "Psychology of employee lateness, absence and turnover: a methodological critique and an empirical study", *Journal of Applied Psychology*, 68, p.88-101.
- [18] CSIKSZENTMIHALYI M. [1975], *Beyond Boredom and Anxiety*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

- [19] DECI E.L. [1971], "The effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, p. 105-15.
- [20] DECI E.L., RYAN R.M. [1985]. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, Plenum Press, New York.
- [21] DODD N.G., GANSTER D.C. [1996], "The Interactive Effects of Variety, Autonomy, and Feedback on Attitudes and Performance", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 17, 4, p. 329-347.
- [22] FALK A., FEHR E. [2002], "Psychological foundations of incentives", *European Economic Review*, vol. 46, 4/5, p. 687-724.
- [23] FALK A., KOSFELD M. [2004], "Trust and incomplete contracts", Mimeo.
- [24] FALK, A., FEHR E., ZEHNDER C. [2004]. "The behavioral effects of minimum wages." *Working Paper*.
- [25] FANG H., MOSCARINI G. [2005], "Morale Hazard", *Journal of Monetary Economics*, vol. 52, p.749-777.
- [26] FEHR E., FALK A. [1999], "Wage Rigidity in a Competitive Incomplete Contract Market", *Journal of Political Economy*, vol. 107, p. 106-134.
- [27] FEHR E., GACHTER S., KIRCHSTEIGER G. [1997], "Reciprocity as a contract enforcement device - experimental evidence", *Econometrica*, 65, p.833-860.
- [28] FEHR E., KIRCHSTEIGER G., RIEDL A. [1996], "Involuntary unemployment and non-compensating wage differentials in an experimental labour market", *Economic Journal*, 106(434), p.106-21.
- [29] FEHR E., KLEIN A., SCHMIDT K.M. [2004], "Fairness, incentives and contractual incompleteness", *Working paper n°72*, Institute of Empirical Research in Economics, University of Zurich.
- [30] FERSHTMAN, C., HVIDE H.K., WEISS Y. [2002], "A behavioral explanation of the relative performance evaluation puzzle", Mimeo.
- [31] FERSHTMAN, C., WEISS Y. [1993], "Social Status, Culture and Economic Performance", *Economic Journal*, vol. 103, 419, p. 946-959.
- [32] FRANK [1987], "If Homo-Economicus Could Choose His Own Utility Function, Would He Want One with a Conscience", *American Economic Review*, vol. 77, 4, p. 593-604.
- [33] FREEMAN R.B. [1978], "Job satisfaction as an economic variable", *American Economic Review*, 68, p.135-141.
- [34] FREY B. [1997], *Not Just for the Money. An Economic Theory of Personal Motivation*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
- [35] GACHTER S., FALK A. [2002], "Reputation and reciprocity - consequences for the labour relation", *Scandinavian Journal of Economics*, 104, p.1-26.
- [36] GOFFMAN E. [1974]. *Frame Analysis*. New York, Harper & Row.
- [37] GIBBONS R. [1998], "Incentives in Organizations", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, 4, p. 115-132.

- [38] HACKMAN J.R., LAWLER E.E. [1971], "Employee reactions to job characteristics", *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, p.259-86.
- [39] HACKMAN J.R., OLDHAM G.R. [1975], "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60, p.159-70.
- [40] HACKMAN J.R., OLDHAM G.R. [1976], "Motivation through the design of work: test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, p.250-79.
- [41] HALL J.D. [1993], "The wage setter guide the wage rigidity", Master's thesis, University of Southampton.
- [42] HOLMSTROM B. [1979], "Moral hazard and observability", *Bell Journal of Economics*, 10, p.74-91.
- [43] HOLMSTROM B., MILGROM P. [1991], "Multitask Principal-Agent analyses: incentive contracts, asset ownership and job design", *Journal of Law, Economics, and Organizations*, 7: special issue, p.24-52.
- [44] HOMANS G.C. [1950], *The Human Group*, New York: Harcourt.
- [45] IGALENS , ROUSSEL [1999], "A Study of the Relationships between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, 7, p. 1003-1025.
- [46] KAHN L., SHERER P. [1990], "Contingent pay and managerial performance", *Industrial and Labor Relation Review*, 43, p.107-21.
- [47] KAHNEMAN D., KNETSCH J.L., THALER R. [1986], "Fairness as a constraint on profit seeking: entitlements in the market", *American Economic Review*, 76(4), p.728-41.
- [48] KAUFMAN R.T. [1984], "On wage stickiness in Britain's competitive sector", *British Journal of Industrial Economics*, 22, p.101-12.
- [49] KREPS D. [1997], "Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives", *American Economic Review*, vol. 87, 2, Papers and Proceedings, p. 359-364.
- [50] KRUEGER A.B., SUMMERS L.H. [1988], "Efficiency wages and the inter-industry wage structure", *Econometrica*, 56(2), p.259-293.
- [51] LAZEAR E., MOORE R. [1984], "Incentives, productivity, and labor contracts", *Quarterly Journal of Economics*, 99(2), p.275-96.
- [52] LAZEAR E. [1996], "Performance Pay and Productivity", *NBER Working Paper*, 5672.
- [53] LEIBENSTEIN H. [1969], "Organizational of Frictional Equilibria, X-Efficiency, and the Rate of Innovation", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 83, 4, p. 600-623.
- [54] LEPPER M.R., GREEN D., NISBET R.E. [1973], "Undermining children's intrinsic interest with extrinsic rewards: a test of the 'over-justification' hypothesis", *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, p. 129-37.
- [55] LEVINE D.I. [1992], "Can wage increases pay for themselves? Tests with a production function", *Economic Journal*, 102(414), p.1102-1115.
- [56] LOPEZ E.M. [1982], "A Test of Self-Consistency Theory of the Job Performance-Job Satisfaction Relationship", *Academy of Management Journal*, vol.25, 2, p. 335-348.

- [57] MALCOMSON J.M. [1999], "Individual Employment Contracts" in *Handbook of Labor Economics*, vol. 3 (Chp 35), Edited by Ashenfelter et E. Card.
- [58] MINKLER L. [2001], "Shirking and Motivations in Firms: Evidence on Attitudes from a New Survey", *Working Paper*.
- [59] PRENDERGAST C. [1999], "The Provision of Incentives in Firms", *Journal of Economic Literature*, vol. 37, 1, p. 7-63.
- [60] REYNOLDS J.R. [1997], "The effect of industrial employment conditions on job-related distress", *Journal of Health and Social Behavior*, 38, p.105-116.
- [61] ROTEMBERG J.J. [1994], "Human Relations in the Workplace", *Journal of Political Economy*, vol. 102, 4, p. 684-717.
- [62] ROETHLISBERGER F.J., DICKSON W. [1939], *Management and the Worker*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- [63] SIMON H.A. [1947], *Administrative Behavior*, New York: MacMillan, 3rd edition, 1976.
- [64] THIBAUT J.W., KELLEY H.H. [1959]. *The Social Psychology of Groups*. New York: Wiley.
- [65] TIROLE J. [1992]. "Collusion and the theory of organization." in *Advances in Economic Theory: Sixth World Congress*, Vol. 2, J.-J. Laffont, ed. Cambridge: Cambridge University Press.
- [66] THUROW L.C. [1978], "Psychic Income: Useful or Useless?", *American Economic Review*, vol. 68, 2, Papers and Proceedings, p. 142-145.
- [67] WALRAS L. [1874]. *Eléments d'économie politique pure ou théorie de la richesse sociale*. Librairie générale de droit et de jurisprudence, Paris, 1976.
- [68] ZIZZO, OSWALD [2001], "Are People Willing to Pay to Reduce Others' Incomes?", *Working Paper*.

Mots-clés : relation d'emploi, sensibilité aux incitations, motivation intrinsèque, désutilité de l'effort, conditions d'emploi, bien-être, analyse du marché du travail.

Classification JEL : J15, J16, J24, J71, Z13.