

Université de Strasbourg

INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE STRASBOURG



Inciter à l'effort par le salaire ?

Les théories du salaire d'efficiency confrontées aux théories
des ressources humaines

Delphine GRARD

Mémoire de 4^{ème} année d'I.E.P.

Direction du mémoire : M. Damien BROUSSOLLE

Mai 2010

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

Je remercie tout particulièrement M. Damien BROUSSOLLE, qui en tant que directeur de mémoire s'est montré très à l'écoute et a été d'une grande aide pour la réalisation de ce mémoire

Introduction :

La rémunération du personnel est le prix à payer par l'employeur pour le service que lui rend un salarié en lui offrant sa force de travail. Le salaire joue donc en ce sens un rôle de premier plan dans les relations de travail. A ce titre, la rémunération se doit d'être équitable afin de satisfaire à la fois le personnel et l'entreprise, l'employeur et l'employé. (Fayol, 1918).

Le principe étant posé de la rémunération d'un employé pour sa contribution à l'effort productif dans l'entreprise, la question se pose du montant à payer au salarié pour son travail, autrement dit du niveau de cette rémunération. Ce montant dépend tout d'abord de critères indépendants de la volonté de l'employeur et des agents, c'est à dire de critères macroéconomiques, tels que la cherté de la vie, l'abondance ou la rareté du personnel, l'état général des affaires. Dans la théorie économique traditionnelle, le montant du salaire fondé sur ces critères macroéconomiques n'est pas difficile à calculer puisqu'il s'agit d'un salaire naturel. On retrouve par exemple cette idée chez Adam Smith dans *La richesse des Nations* (cité dans Reynaud, 1994). Il considère le salaire dans une perspective plus large car il en a besoin pour établir sa théorie de la répartition de la valeur. Selon lui, le salaire se définit par une négociation entre les « maîtres » et les ouvriers. Ce salaire négocié ne peut pas descendre en deçà d'un niveau naturel de salaire qui correspond au salaire de subsistance, ce dernier variant en fonction des lieux et des époques. Il est possible de proposer un salaire supérieur à ce salaire de subsistance, mais il en résulterait une hausse de la fécondité et l'augmentation de la demande de travail implique à long terme une convergence vers le salaire de subsistance.

Ricardo ajoute à cette théorie du salaire naturel, la notion de salaire de marché. Cette notion de salaire de marché est reprise par les néo-classiques. Le salaire réel correspond en quelque sorte à un salaire imposé par le marché. Ce salaire intervient grâce à la rencontre sur un marché des offreurs de travail – les salariés potentiels – et des demandeurs de travail – les employeurs. L'offre de travail augmente avec le salaire

réel et à l'inverse la demande de travail décroît à mesure que le salaire réel augmente. Le croisement de cette courbe d'offre et de demande de travail correspond à l'équilibre de marché. Cet équilibre peut être partiel ou général. Dans le cas d'un équilibre partiel, on ne considère qu'un seul secteur du marché, considérant qu'il n'y a pas d'interrelations entre les marchés. On peut aussi considérer un équilibre général du marché selon le cadre d'analyse proposé par Walras. Le travail est alors considéré comme une marchandise comme une autre. Le prix d'équilibre, autrement dit le salaire d'équilibre, correspond au salaire qui annule les demandes nettes sur tous les marchés (Reynaud, 1994). A cet équilibre qui satisfait à la fois l'offre et la demande correspond un salaire, celui-ci est le salaire de marché proposé à tous les salariés.

Dans les théories classiques, la détermination du salaire n'intervient pas uniquement sur un plan macroéconomique. En effet, pour les théories microéconomiques, le salaire maximum qu'un employeur peut offrir à son salarié correspond à celui qui se situe au niveau de la productivité marginale du travail. Elle correspond à l'augmentation de production que l'embauche d'un nouvel employé permet d'obtenir. Dès lors que l'arrivée de ce nouveau travailleur ne permet pas de faire augmenter la productivité moyenne de l'entreprise, la productivité marginale décroît, il n'est alors plus intéressant pour l'employeur d'embaucher un nouvel employé, la demande de travail qui détermine le salaire selon les mécanismes que l'on a déjà expliqués dépend donc aussi de la productivité marginale du travail et donc de facteurs microéconomiques. Si le salaire est déterminé par l'offre et la demande de travail sur le marché, il l'est donc aussi à l'intérieur de l'entreprise par la productivité marginale du travail. Il faut malgré tout garder à l'esprit que la productivité marginale du travail est très difficile à calculer puisqu'elle ne dépend pas uniquement du facteur travail mais aussi du capital. En effet, le capital permet tout autant d'améliorer la productivité marginale du travail. Comme il est difficile de séparer ces deux facteurs, il est complexe de fonder la détermination du salaire sur ce critère, même s'il joue théoriquement un rôle sur la demande de travail.

Cependant, les économistes se sont aperçus que les salaires réellement proposés sur le marché du travail étaient presque toujours supérieurs au salaire de

marché. De plus, on observe que les salaires ne sont pas aussi flexibles que le prévoit la théorie traditionnelle. Ils observent en effet qu'il existe des rigidités de salaires. Ainsi, si on regarde les salaires à la fin des années 1990 par exemple, « Les variations du salaire de base, qui n'incorpore pas les primes, présentent des caractéristiques compatibles avec la présence de rigidités » (Biscourp, Dessy, & Fourcade, 2005, p.59). On parle de rigidités quand les salaires varient moins qu'ils le devraient, ainsi on observe un ajustement plus marqué en cas de choc positif qu'en cas de choc négatif (Biscourp, Dessy, & Fourcade, 2005). Alors que la théorie économique traditionnelle prévoit qu'une augmentation de l'offre de travail doit s'accompagner d'une baisse du salaire de marché, on observe donc qu'en réalité les salaires sont rigides à la baisse. Ainsi, la théorie se heurte à des incohérences sur le marché du travail. De plus, les théories classiques et néoclassiques ne s'intéressaient pas vraiment au salaire en lui-même, elles ne s'en servaient souvent que pour mettre en évidence un phénomène plus général dans l'économie.

C'est dans le but de prendre en considération ces incohérences qu'apparaissent à la fin des années 1970 les théories économiques dites du salaire d'efficience. Elles cherchent à expliquer l'existence de ces rigidités ainsi que d'un niveau trop élevé des salaires qui pourrait être expliqué par une volonté des entreprises de mettre en place des systèmes de rémunération incitatifs afin de rendre leur entreprise plus performante. Ainsi, selon les théories du salaire d'efficience, les entreprises auraient pour habitude de proposer des salaires supérieurs au salaire de marché afin d'opérer une sélection de leurs employés et ne garder que les meilleurs ou les rendre meilleurs. On peut par exemple considérer que le fait de proposer un salaire important attirerait les individus les plus performants. En effet, si on considère que ces individus ont une idée de ce qu'ils valent, ils vont préférer aller vers des postes mieux rémunérés. A l'inverse, un individu peu performant aura peur de ne pas être à la hauteur pour ce poste et ne s'y présentera pas. Ainsi, un salaire élevé permet d'effectuer une sélection des individus afin de ne garder que les meilleurs. On retrouve ici la logique de la théorie du signal, qui appliquée au marché du travail fait apparaître le salaire comme

un signal. Si l'entreprise n'a que des salariés performants, elle va donc être plus rentable, or c'est ce que recherche le chef d'entreprise.

On peut aussi prendre en compte le fait qu'un salaire élevé permet de retenir les employés dans une entreprise. Ainsi, si l'entreprise propose un salaire plus élevé que celui que les employés pourraient obtenir ailleurs, ils vont faire en sorte de rester dans cette entreprise. Or, les coûts de rotation de la main d'œuvre sont importants pour les entreprises. Elles vont tout faire pour les éviter. En effet, quand on se sépare d'un salarié, on se sépare souvent d'un capital humain spécifique, le salarié connaissait son travail et le mode de fonctionnement de l'entreprise, il va falloir inculquer ces savoirs et ces valeurs au nouvel arrivant par le biais d'une formation coûteuse. Il est donc préférable de retenir les salariés et leur capital humain, ce qui explique la décision de payer davantage les salariés.

Cependant, le phénomène le plus intéressant que décrivent les théories du salaire d'efficiencia est le fait de rendre les salariés déjà présents dans l'entreprise plus productifs en leur offrant un salaire plus élevé. Ainsi, le salaire permettrait d'obtenir une productivité par salarié plus importante et donc rendre l'entreprise plus rentable. Les théories du salaire d'efficiencia stipulent ici qu'il est possible d'agir sur le comportement des salariés au travail par le salaire. Cette situation relève typiquement d'une politique d'incitation.

C'est ainsi que les théories du salaire d'efficiencia considèrent les rigidités salariales, en les plaçant dans un processus de rentabilité de l'entreprise. Cependant, si le salaire ne correspond pas au salaire de marché et qu'il est à un niveau trop élevé, l'équilibre du marché du travail n'est plus garanti. Les employeurs risquent de restreindre le nombre d'employés afin de conserver une masse salariale stable. Or le fait de continuer à engager du personnel tout en menant une politique d'incitation risque de mettre en péril sa rentabilité. C'est la raison pour laquelle on risque de voir apparaître dans l'économie un chômage involontaire, l'offre de travail étant trop importante. En effet, dans ce système, les personnes inemployées seraient prêtes à travailler au salaire d'efficiencia, et probablement même à un salaire inférieur, ce qui

n'est pas le cas dans un cadre de chômage volontaire. Cependant, les entrepreneurs refusent de les embaucher pour les raisons exprimées précédemment.

Les théories du salaire d'efficience parviennent donc à expliquer à la fois l'existence de rigidités salariales et de chômage involontaire. Dans une perspective de gestion des ressources humaines, les hypothèses des modèles jouent un grand rôle. En effet, pour parvenir à cette explication, les théories du salaire d'efficience s'appuient sur des hypothèses fortes concernant le comportement du salarié au travail. Le postulat principal des théories est que grâce au salaire, on peut améliorer la productivité. Or, la relation entre salaire et productivité n'est pas directe, il existe une notion intermédiaire dans cette relation, l'effort. En effet, si les théoriciens peuvent considérer que le salaire accroît la productivité, c'est qu'ils sont convaincus que le salaire est source d'un effort plus important du salarié, lui-même source de productivité.

La notion d'effort a des conséquences importantes pour l'économie. Elle n'a pourtant pas souvent fait l'objet d'une définition dans les théories qui ont tenté d'expliquer son fonctionnement, il faudra donc nécessairement tenter d'expliquer ce qu'on entend par effort dans les théories économiques afin d'en comprendre les implications pour la production de l'entreprise. Dans les relations de travail, on considère que l'employeur dispose de son salarié pour effectuer une tâche dans la mesure où il le rémunère dans ce but, cependant, c'est le salarié qui dispose de son effort comme il l'entend. En effet, « le travail ne peut pas être séparé de celui qui l'accomplit » (Reynaud, 1993, p.5). Or, si on part du principe selon lequel plus l'effort est élevé meilleure est la production, on comprend qu'il est de l'intérêt de l'employeur d'essayer de contrôler l'effort de son salarié afin d'obtenir la meilleure rentabilité possible de son entreprise, donc d'obtenir de la part de son salarié une productivité efficiente. Selon les théories du salaire d'efficience, c'est en contrôlant la variable du salaire que l'employeur peut espérer amener son salarié à fournir l'effort qu'il attend de lui.

Les théories du salaire d'efficience, dont le but premier est surtout d'expliquer l'apparition d'un chômage involontaire fondent des hypothèses qui relèvent des problématiques d'incitation au travail ou de motivation du salarié. Ils ont choisi de proposer un modèle dans lequel c'est le salaire qui détermine l'effort du salarié. Le salaire est la variable qui s'impose à la théorie économique, en effet, en tant que rétribution pécuniaire pour un travail accompli, elle est relativement facile à utiliser dans un modèle économique. De plus, le salaire est la variable la plus facilement modulable pour un employeur. Enfin, il est communément admis que le salarié travaille pour obtenir un salaire en retour, ainsi Philippe Bernoux (1985, cité dans Jardin, 2006, p.39) résumait ainsi la pensée dominante en la matière « Leur motivation essentielle, sinon unique : l'argent ». Cependant, si le lien entre salaire et effort paraît si évident dans les théories du salaire d'efficience, on peut se poser la question de sa systématique. De plus, on peut s'interroger sur le choix de ce déterminant par ces théories, est-il le plus efficace des déterminants de l'effort et le plus facile à manipuler ?

Afin de répondre à l'ensemble de ces questions qui peuvent venir remettre en question le choix du déterminant salaire dans la décision d'effort du salarié, il faut dans un premier temps comprendre les fondements sur lesquels les théories se fondent pour choisir ce déterminant. Le salaire n'a évidemment pas été choisi par les théoriciens uniquement parce qu'il était le plus facile à manipuler. On remarque en effet que le choix du salaire intervient dans les modèles du salaire d'efficience sur le fondement de nombreuses théories issues principalement des théories de l'organisation mais aussi d'études empiriques qui viennent confirmer le bien fondé du choix de ce déterminant.

Pour autant, et dans la mesure où les théories du salaire d'efficience quittent le champ fermé de la science économique pour s'intéresser au comportement des salariés au travail, on peut apporter dans une seconde partie plusieurs limites à l'hypothèse d'un lien univoque entre salaire et effort en confrontant cette relation aux études sociologiques et psychologiques s'intéressant à l'effort et à la motivation. De

plus, concernant la facilité de manipuler le salaire, on s'aperçoit que cette variable n'est pas aussi flexible que les théories le présentent et que la mise en place d'un tel système de rémunération est difficile à mettre en place.

Enfin, dans une troisième partie, on peut espérer grâce à la confrontation de ces différents domaines d'études utiliser les apports des autres matières pour rendre l'hypothèse de relation entre salaire et effort plus juste. Dans cette optique, le travail de définition des deux notions que sont le salaire et l'effort joue un rôle considérable et peut nous amener à considérer de manière plus large la relation d'efficience entre salaire et effort.

I. La relation théorique entre salaire et effort

Les théories du salaire d'efficiencia qui apparaissent dans les années 1970 cherchent à démontrer l'existence d'un lien de causalité entre le salaire que l'on offre à un salarié et la productivité de celui-ci. Or l'existence d'un tel lien suppose l'intervention d'une notion intermédiaire, le salarié qui est payé davantage est incité à fournir un effort plus important qui sera lui-même source d'une meilleure productivité. On remarque donc que le salarié est avant tout considéré comme un fournisseur d'effort, cette notion nécessite des éléments de définition qui seront apportés ultérieurement. En effet, comme on peut le voir dans les différentes théories, l'effort apparaît comme le fondement sur lequel repose le salaire d'efficiencia. De nombreux économistes se sont intéressés à la question des incitations et du salaire d'efficiencia sans jamais remettre en cause l'existence d'un lien entre salaire et effort. Même lorsque les théories cherchent à aller au-delà d'une simple relation économique entre salaire et productivité, comme c'est le cas par exemple chez Akerlof en 1982 qui introduit un raisonnement sociologique dans la théorie, le lien salaire effort reste le point de départ de toute théorie du salaire d'efficiencia.

A. Une théorie économique fondée sur la notion d'effort.

La définition de la notion d'effort, au-delà de ses implications sociales peut représenter un problème économique qui est en quelque sorte à l'origine même du questionnement économique qui a amené la solution du salaire d'efficiencia. L'effort est considéré comme un coût d'opportunité pour le salarié qui va par conséquent avoir un impact négatif sur sa courbe d'utilité. La théorie suppose en effet que l'effort est pénible pour celui qui l'accomplit. Selon les théories économiques, le salarié qui cherche à maximiser son utilité peut donc chercher à réduire son effort au détriment de sa productivité. En ce sens, l'existence de l'effort introduit une source d'aléa moral. Cette situation conduit les économistes à chercher des solutions pour limiter cet aléa et proposer un contrat de travail optimal, limitant les coûts d'agence. Les théories des

incitations vont constituer une base solide pour mettre en œuvre de nouvelles théories qui vont s'appuyer sur le lien de causalité entre salaire et productivité dans un premier temps et salaire et effort dans un second temps.

1. L'effort comme fondement des théories du salaire d'efficience

L'effort est une source d'aléa moral

La relation entre un salarié et son employeur contenue dans le contrat de travail est typiquement le genre de relation qui amène les économistes à s'interroger sur les relations d'agence. On a d'un côté un principal, ici l'employeur, qui délègue une partie de son travail à un agent – le salarié. Cette relation est encadrée par un contrat entre les deux parties. La plupart du temps, il est impossible pour le principal de contrôler l'exécution du contrat, il ne peut observer que le résultat du travail de son salarié, sans savoir ce qui résulte de l'effort du salarié ou d'un aléa indépendant de cet effort. Ainsi, selon les théories économiques, un salarié peut s'engager dans un contrat de travail à fournir un effort élevé et profiter par la suite d'une impossibilité de contrôle de celui-ci par l'employeur pour fournir un effort plus faible. Frédéric Taylor écrivait d'ailleurs à ce sujet en 1929 : « Il n'est pas rare qu'un ouvrier compétent découvre, en peu de temps, comment travailler moins tout en donnant l'impression à son employeur qu'il travaille beaucoup. » (Cité dans Milgrom et Roberts, 1997, p.239). L'effort peut donc être une source d'aléa moral dans la relation employeur salarié.

On touche ici à la théorie des incitations (Perrot, 1998), Dans une situation dans laquelle l'information est incomplète, il est en effet impossible au principal d'avoir une parfaite information sur le travail réel de son employé et sur son environnement. Lorsqu'il achète du travail à l'employé, l'employeur « n'acquiert pas une fois pour toute une certaine quantité de travail » (Berthe, 2001, p.8). En effet, contrairement à une machine, le salarié a la possibilité de moduler l'intensité de son activité. C'est là qu'intervient la notion d'effort, le salarié peut moduler son effort comme il l'entend. Cette situation traduit donc une asymétrie d'information, le salarié ayant un avantage

sur l'employeur en termes d'information puisqu'il est mieux à même de connaître son niveau d'effort réel.

Cet aléa est coûteux pour le principal puisque « l'effort est ce que fournit le salarié et ce que souhaite obtenir l'organisation » (Berthe, 2001, p.8). En effet, si le salarié fournit un effort moins important, il y a de plus grandes chances pour que la production finale soit moins importante que prévue. Par conséquent, l'employeur aura un gain inférieur à celui qu'il aurait pu espérer. Il y a donc un coût du point de vue de l'employeur et un problème d'incitation puisque la satisfaction du principal dépend de l'information qui est connue par le salarié.

L'effort est source de désutilité pour le salarié

La théorie économique a tendance à considérer que le salarié a intérêt à fournir un effort moins important, par exemple, dans la théorie formulée par Joseph Stiglitz en 1984, on considère le salarié comme « un tire-au-flanc ». Ce présupposé a des fondements économiques assez précis. On considère en effet que le salarié va agir de manière rationnelle en cherchant à maximiser son utilité personnelle dans le cadre de la relation de travail. Or, en schématisant, la fonction d'utilité du salarié s'écrit : $U(w, e)$ où w correspond au salaire perçu et agit positivement sur l'utilité du salarié et e représente l'effort qui a un impact négatif sur l'utilité de celui-ci. Pour accroître son utilité, le salarié ne peut agir que sur l'élément effort, il a donc intérêt à le réduire pour retirer une meilleure utilité de son travail.

On considère que l'effort que le salarié fournit pour son travail a un impact négatif sur son utilité car il représente un coût d'opportunité. En effet, on considère que le salarié en produisant un effort élevé dans le cadre de son travail renonce à l'utilisation de cet effort pour des activités qui lui aurait procuré une utilité supérieure. On peut entendre différentes choses par effort, il peut s'agir d'un temps de travail important, on considère alors la quantité d'effort produit ou d'une intensité du travail importante, on s'attache alors à la qualité de l'effort. Dans le cas d'un travail pour lequel un effort important est lié au temps, le coût d'opportunité de l'effort est assez intuitif, le temps passé au travail réduit le temps que le salarié aurait pu consacrer à ses

loisirs ou à sa famille. On suppose dans ce cas que le temps de travail du salarié est flexible, cela ne concerne que des catégories de travail bien précises, telle que la fonction de cadre. Pour la plupart des professions, on considère l'effort surtout en termes d'intensité, une forte intensité dans le travail représente un coût en cela qu'elle accroît la fatigue du salarié. L'utilité du salarié évolue donc négativement avec l'effort.

On peut donc voir que le salarié et l'employeur poursuivent des objectifs en partie divergents. En effet, si on s'en réfère à la courbe d'utilité de l'employeur, elle évolue positivement avec la productivité du salarié, et à supposer que l'effort détermine la productivité, l'employeur va donc préférer un effort élevé de son salarié. En revanche, son utilité diminue avec l'augmentation du salaire versé au salarié. Les courbes d'utilité de l'employeur et du salarié sont donc inverses. Il existe par conséquent des intérêts divergents entre employeur et salarié qui amènent un aléa moral dans la relation employeur salarié.

Un contrat incitatif représente un coût d'agence

Compte tenu de cet aléa et de l'incomplétude du contrat de travail, l'employeur n'a pas intérêt à déterminer un salaire en fonction de l'effort du salarié, puisque celui-ci n'est pas observable et source d'aléa moral mais plutôt de lier le salaire aux résultats observés. Avec une rémunération à la performance, plus le salarié sera productif, plus il sera payé, il aura donc intérêt à être le plus productif possible en ajustant son effort à son espérance de rémunération.

Cependant, le salarié encourt un risque. En effet, même s'il fournit un effort important, il peut se trouver face à des aléas extérieurs qui vont avoir des effets néfastes sur sa performance, la panne d'une machine par exemple. Dans ce cas, le salarié verrait sa rémunération baisser. Le problème d'une rémunération fluctuante est qu'elle représente, là encore, une désutilité du point de vue du salarié. En effet, la théorie économique fait l'hypothèse raisonnable que le salarié a une aversion pour le risque. Pour avoir une rémunération stable, le salarié accepte de se mettre dans une situation de subordination face à un employeur. Or, si sa rémunération n'est pas stable, il va falloir que son espérance de gain soit supérieure à celle qu'il aurait demandée

avec une rémunération stable. Autrement dit, pour que le salarié accepte le contrat proposé par l'employeur, il va falloir qu'il en retire une utilité supérieure par rapport à la situation où il refuserait le contrat. Étant donné les déterminants de l'utilité du salarié tels qu'ils sont présentés par la théorie économique, l'employeur devra proposer un salaire en moyenne plus élevé que dans le cas d'une rémunération stable pour prendre en compte le risque.

La contrainte d'incitation représente donc, encore une fois, un coût pour l'employeur qui pour maximiser son espérance de gain doit accepter d'augmenter le coût du travail. Il a donc un arbitrage à réaliser entre hausse de l'espérance de gain et hausse du coût du travail.

La théorie des incitations s'applique donc tout particulièrement aux contrats de travail qui lient un salarié et un employeur, lorsqu'il existe une information incomplète et asymétrique au profit du salarié. Cette information, capitale car déterminante du gain de l'employeur est représentée par l'effort. Le salarié décide de l'effort qu'il va produire et à moins d'engendrer des coûts de contrôle trop importants, l'employeur n'a pas de moyen de vérifier exactement l'effort accompli. En conséquence, l'employeur doit proposer un contrat qui incite le salarié à fournir l'effort voulu par l'employeur. Ce contrat doit donc, toujours selon la théorie, proposer un salaire moyen supérieur à ce que pourrait toucher le salarié dans une autre firme. L'utilité du salarié s'en voit alors améliorée et le salarié va augmenter son niveau d'effort car s'il embauché ailleurs par suite d'un licenciement il perdra une partie de son salaire.

La théorie des incitations contient les fondements économiques des théories du salaire d'efficience formulées dans les années 1970, théories qui cherchent à analyser le lien entre salaire et productivité en posant l'intermédiaire de l'effort.

2. L'analyse du lien de causalité entre salaire et effort dans les théories du salaire d'efficiencia

Tout en s'inscrivant dans les théories des incitations, les théories du salaire d'efficiencia ont ceci de particulier qu'elles s'intéressent essentiellement au lien de causalité entre salaire et effort et qu'elles se fondent sur des fonctions d'effort.

Le renversement de la causalité salaire effort

Quand les théories du salaire au rendement commencent à apparaître au début du XXe siècle, notamment avec l'instauration du salaire aux pièces et l'apparition du Taylorisme, on considère que le salaire vient récompenser une productivité efficace du salarié. En d'autres termes, le salarié qui fournit un effort important sera récompensé d'une rémunération plus élevée. Le salaire dépend donc de la productivité.

Un ouvrage de Leibenstein (1957) change cette manière de considérer la causalité productivité salaire. Leibenstein s'intéresse dans cet ouvrage aux économies en voie de développement. Il constate qu'en payant davantage un salarié, celui-ci pourra mieux se nourrir et ainsi être en meilleure condition physique pour fournir un meilleur effort dans son travail et améliorer ainsi sa productivité. Il soutient donc que « la productivité individuelle est une fonction croissante du salaire réel » (Perrot, 1998) et non plus l'inverse comme on avait l'habitude de le penser.

Leibenstein a donc renversé le lien de causalité entre salaire et productivité mais son analyse reste attachée aux pays en voie de développement. Il a donc fallu aux théoriciens du salaire d'efficiencia adapter ce raisonnement à des pays déjà développés. Différents fondements ont donc été avancés pour justifier ce lien. Le premier d'entre eux est qu'un salaire qui serait supérieur au salaire de marché permet à la firme de retenir les meilleurs éléments. Un individu qui postule pour un emploi donne un salaire de réserve en dessous duquel il refuserait le contrat. L'employeur peut interpréter ce salaire de réserve comme un signal des aptitudes du postulant. Plus son salaire de réserve est élevé, plus il y a de chances que cet individu soit qualifié et par conséquent productif. De cette manière, on peut considérer qu'un meilleur

salaire permet davantage de productivité. Cette première justification n'a pas de liaison directe avec l'effort mais avec les aptitudes et le savoir-faire des salariés.

L'autre justification qui a pu être avancée et qui est le plus souvent retenue est celle de la théorie des incitations précédemment présentée. Si le contrat est suffisamment attractif, le salarié n'a pas intérêt à ne pas respecter ses engagements en termes de niveau d'effort parce que le fait d'être découvert et licencié lui procurerait une perte trop importante, d'autant plus que l'existence de chômage involontaire sur le marché du travail lui fait courir le risque de ne pas retrouver de travail par la suite.

Enfin, Akerlof (1982) justifie l'existence d'un lien entre niveau de salaire d'une part et niveau de productivité d'autre part par le fait qu'au-delà de la dimension nourriture présente chez Leibenstein, le fait de se sentir bien traité par son employeur motive le salarié à fournir un effort plus important et améliorer ainsi sa productivité (Akerlof G. A., 1982). Cette perspective plus sociologique sera développée par la suite.

Cependant, cette relation ne peut fonctionner que si le salarié croit son employeur quand il lui promet un salaire élevé en échange de bonnes performances. Or, en l'absence de résultat vérifiable, c'est l'employeur qui décide de ces bonnes performances, le salarié ne sera donc pas motivé par la promesse d'un salaire plus élevé si cette promesse n'est pas crédible. La théorie économique parvient cependant à rattraper le lien de causalité salaire effort en faisant intervenir la notion de réputation. Si l'employeur ne tient pas sa promesse, le salarié va se plaindre, quitter l'entreprise et faire circuler cette information, l'employeur n'aura alors plus de crédibilité dans ses prochains rapports avec un salarié. Si l'employeur a intérêt à rémunérer correctement la performance, alors le salarié va être plus susceptible de le croire et il sera plus motivé à fournir un effort plus élevé. On retrouve ici en quelque sorte la théorie d'Albert Hirschmann (1970) d'Exit, Voice and Loyalty.

Une fois l'existence d'un lien de causalité entre salaire proposé et productivité établie, il est possible de formuler des théories permettant de connaître le niveau de salaire qui assure la meilleure productivité. C'est ce que proposent les théories du salaire d'efficience en fondant leurs raisonnements sur des fonctions d'effort.

Afin de présenter le lien entre théorie du salaire d'efficiencia et fonction d'effort, il convient de présenter ces théories. Il existe deux théories purement économiques du salaire d'efficiencia qui ont recours à une fonction d'effort, le modèle de Solow (1979) et le modèle dit du tire-au-flanc de Shapiro et Stiglitz (1984).

Le rôle prédominant des fonctions d'effort dans le modèle de Solow (1979)

Le modèle de Solow (1979) se place dans une perspective microéconomique, il s'intéresse essentiellement à la performance de l'entreprise qui peut résulter de la mise en place d'un salaire d'efficiencia.

Dans ce modèle, on considère que la production est fonction du facteur travail au même titre qu'un autre facteur, autrement dit, le salarié est considéré comme une machine qui selon son intensité de travail produit un nombre défini d'unités par heure (Cahuc, Zylberberg, 1996. P.182). La principale différence avec une machine ici est le fait que le salarié peut décider de l'intensité de son travail, celle-ci dépend d'un choix de la part du salarié. Pour Solow (1979), cette intensité correspond à l'effort. La fonction de production dépend alors des efforts fournis par chaque employé. Il est dans l'intérêt de l'employeur que le salarié fournisse un effort important, qui dépasse un seuil minimal. Il faut donc faire en sorte qu'il soit aussi dans l'intérêt du salarié de fournir cet effort, Solow (1979) utilise pour cela le salaire.

Comme l'effort dépend du salaire réel (w), il définit une fonction d'effort $e(w)$ qui est croissante avec w mais supposée décroissante à partir d'un certain niveau de salaire.

Afin de trouver le salaire optimal, Solow (1979) s'intéresse au profit dégagé par l'entreprise. Il définit dans un premier temps une fonction de production de l'entreprise, celle-ci correspond à la quantité de travail efficace produite par les salariés (L_e) qui dépend du salaire (w) versé à ces salariés. On écrit donc la fonction de production :

$$F(L_e(w))$$

(Cahuc, Zylberberg 1996, p.185)

A partir de cette fonction de production, Solow (1979) dégage une fonction de profit de l'entreprise et cherche à la maximiser. Elle dépend de la fonction de production F précédemment définie abaissée du montant des salaires versés à l'ensemble des salariés (wL).

$$\text{Max } \pi = F(Le(w)) - wL$$

Cependant, le salaire w doit être supérieur au salaire qui pourrait être proposé au salarié par une autre entreprise (w_u), dans le cas contraire, le salarié risque de ne pas accepter le contrat. On est donc sous la contrainte :

$$w > w_u$$

Si à partir de là, on considère la quantité de travail efficace (Le), donc la quantité de travail correspondant à un effort élevé, on peut réécrire l'équation de cette manière :

$$\pi = F(Le) - \left(\frac{w}{e(w)} \right) Le$$

Compte tenu de sa fonction de profit, on voit que l'entreprise va chercher à minimiser le coût du travail tout en respectant la contrainte. Si on désigne la solution de ce problème par w^* qui représente le salaire optimal, on trouve implicitement l'équation suivante :

$$\frac{w^* e'(w^*)}{e(w^*)} = 1$$

Pour déterminer le niveau de salaire optimal, Solow (1979) considère donc qu'il se situe au niveau où la tangente à la fonction d'effort passe par l'origine (solution de l'équation ci-dessus) :

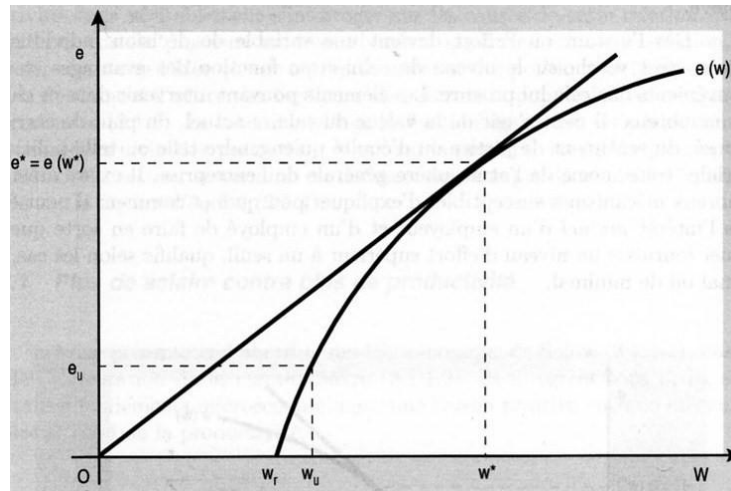


Figure 1 : Le salaire d'efficiency dans le modèle de Solow (1979)

Source : Cahuc, Zylberberg (2006) p.184

Ce point correspond à ce qu'on appelle la condition de Solow. Selon cette condition, le salaire optimal correspond à un arbitrage entre le coût de celui-ci et les gains de productivité qu'il permet d'obtenir. Ainsi, en dessous de la condition de Solow, l'entreprise pourrait accroître sa productivité de plus d'1% en augmentant le salaire d'1%. A l'inverse, au-delà du point de la condition de Solow, 1% de salaire en plus ne permettrait pas d'obtenir un gain supérieur à 1%, il y aurait alors perte d'opportunité. Ce salaire optimal correspond au salaire d'efficiency. Des études empiriques (Clark, Masclet, & Villeval, 2006) ont permis de justifier empiriquement l'existence d'un tel lien entre salaire et productivité, elles seront développées par la suite.

Le rôle de l'effort dans le modèle de Shapiro et Stiglitz (1984)

Dans le modèle de Shapiro et Stiglitz de 1984, on part de l'hypothèse, déjà explicitée précédemment que les entreprises ne peuvent ni observer ni contrôler parfaitement l'effort des travailleurs, elles vont donc devoir mettre en place un système incitatif pour obtenir de la part du salarié un comportement conforme aux attentes des employeurs. Dans ce modèle, on considère que seul le salaire conduit les salariés à fournir un effort plus important.

Pour déterminer le niveau du salaire d'efficiency, ils utilisent le schéma traditionnel du croisement d'une courbe d'offre et de demande de travail. La courbe de

demande correspond à la courbe de productivité marginale du travail dans sa pente décroissante. La courbe d'offre est, quant à elle fondée sur la désutilité au travail. Plus la quantité de travail augmente, plus la désutilité à le faire aussi. Les salariés demandent donc un salaire plus élevé pour compenser la perte d'utilité. Le croisement de ces deux courbes détermine le niveau de salaire d'équilibre, que l'on a précédemment appelé salaire de marché. Jusque là la théorie de Shapiro et Stiglitz (1984) est conforme aux théories traditionnelles.

Cependant, ils ajoutent une courbe à ce schéma qu'ils appellent NSC « no-shirking condition » et qui correspond à une contrainte d'incitation pour que le salarié n'ait pas intérêt à tirer au flanc (« to shirk »), c'est-à-dire à fournir un effort moins important (Magnier, 1998). Cette courbe se fonde sur un aspect macroéconomique : plus le niveau d'emploi est élevé, moins longue sera la période de chômage du salarié qui s'est fait prendre à tirer au flanc. En conséquence, il aura presque intérêt à tirer au flanc. Cependant, si le niveau de salaire est plus élevé à mesure que le niveau de l'emploi augmente, le salarié sera plus incité à fournir un effort important.

Dans le modèle de Shapiro et Stiglitz (1984), on considère seulement deux niveaux d'effort, soit le salarié tire au flanc, il produit alors un effort $e=0$ ou alors il est incité à l'effort et produit un effort $e > 0$. On peut écrire dans un premier temps la fonction d'utilité intertemporelle d'un individu qui tire au flanc (V_E^S) de cette manière :

$$rV_E^S = w + (b + q)(V_u - V_E^S)$$

Dans cette fonction d'utilité, r correspond à la prise en compte d'une préférence du salarié pour une certaine période, donc à un taux d'actualisation. La variable b représente la probabilité de perdre son emploi à cause d'un élément exogène, qui ne dépendrait nullement de l'attitude du salarié au travail et q représente la probabilité de se faire surprendre en train de tirer au flanc, ce qui amènerait nécessairement à perdre son emploi et se retrouver au chômage. V_u représente l'utilité intertemporelle d'un chômeur, elle est supposée ne pas changer dans le temps.

La fonction d'utilité intertemporelle d'un salarié qui ne tire pas au flanc (V_E^N) serait alors :

$$rV_E^N = w - e + b(V_u - V_E^N)$$

Cette fonction d'utilité est la même que dans le cas précédent sauf que la probabilité de se faire prendre en train de tirer au flanc n'existe pas et la variable d'effort (e) apparaît dans ce cas de figure puisqu'il est supposé dans ce cas être supérieur à 0.

En réécrivant ces équations on obtient :

$$V_E^S = \frac{w + (b + q)V_U}{r + b + q}$$

Et dans le cas d'un individu qui fournit un effort :

$$V_E^N = \frac{(w - e) + bV_U}{r + b}$$

La condition pour que le salarié choisisse de ne pas tirer au flanc est qu'il en retire une utilité supérieure donc que $V_E^N \geq V_E^S$. On obtient alors :

$$w \geq rV_U + (r + b + q)e/q$$

C'est cette relation que Shapiro et Stiglitz (1984) appelle la « non shirking condition » autrement dit la contrainte d'incitation que doit respecter l'employeur pour obtenir un effort élevé de son salarié. On observe alors que le salaire est d'autant plus élevé que le niveau d'effort que l'on veut obtenir est élevé, que l'utilité apportée par une situation de chômage est élevée ou que la probabilité de se faire prendre à tirer au flanc est faible.

Le salaire d'efficience correspond donc au croisement de la courbe NSC et de la demande de travail. On ignore ici la courbe d'offre de travail puisque la situation décrite par Shapiro et Stiglitz (1984) tend à montrer qu'il existe une situation d'équilibre même en cas d'existence de chômage.

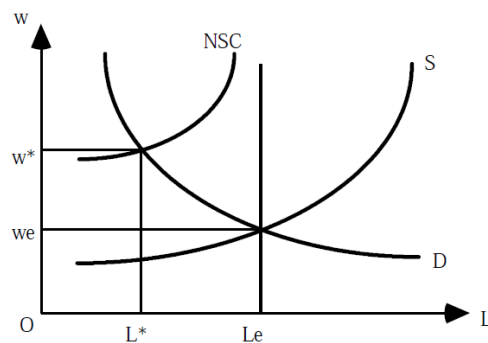


Figure 2 : Le salaire optimal dans le modèle Shapiro-Stiglitz (1984)

Source : Magnier (1998) p.9

S'il n'est pas question ici directement d'une courbe d'effort, la courbe NSC qui détermine le modèle est en réalité une courbe de condition pour que l'attitude du tire-au-flanc ne soit plus attractive, autrement dit, c'est une condition à l'effort.

Dans le modèle de Solow (1979), la détermination du salaire a seulement pour objet de déterminer les capacités productives au sein même de l'entreprise et elle n'est pas le résultat du croisement d'une offre et d'une demande de travail. Dans les travaux de Shapiro et Stiglitz (1984), les éléments extérieurs tels que le niveau de l'emploi jouent un rôle considérable puisqu'ils déterminent les conditions de l'effort. Il y a donc des fondements théoriques différents dans chacune de ces deux théories.

Cependant, dans ces deux théories fondatrices en matière de salaire d'efficiency, la variable à déterminer reste l'effort du salarié. Sans cela, l'incidence sur la production serait réduite. Les théories du salaire d'efficiency reposent donc depuis leur origine sur l'existence d'un lien entre salaire et effort. Ce lien n'a cessé d'être repris dans les évolutions du salaire d'efficiency, il a aussi été prouvé empiriquement à de nombreuses reprises.

B. Une théorie complète et efficace

Les fonctions mathématiques, notamment les fonctions d'utilité choisies dans ces deux théories pourraient être enrichies de nouvelles variables permettant peut-être de mieux interpréter la complexité du comportement humain. Ces théories représentent le point de départ de la pensée sur les théories du salaire d'efficiency. Akerlof en 1982 a formulé une théorie fondée sur celles précédemment évoquées mais empreinte de sociologie, ce qui lui permet peut-être de mieux prendre en compte les spécificités de l'homme au travail. De plus, il faut reconnaître que ces théories se révèlent en partie vraies dans les faits, plusieurs études empiriques ayant validé l'hypothèse d'un lien entre salaire et effort ((Lazear, 1996) (Clark, Masclet, & Villeval, 2006))

1. Une relation économique empreinte de sociologie

George A. Akerlof (1982) tente également d'expliquer pourquoi les entreprises paient à leurs salariés un salaire supérieur à celui du marché. Pour l'expliquer, il a recours à une étude de George Homans (1953, 1954) sur un groupe de travailleuses dans une entreprise postale américaine, « he observed that a small group of young women [...] exceeded the minimum work standard of the firm by a significant margin (i.e. On average by 15 percent) » (Akerlof, 1982 p.543). Il cherche donc à expliquer une hausse de la productivité observée tout au long de son étude. Dans son explication, il a recours à la logique de don/contre don de Marcel Mauss. « On the worker's side, the gift given is work in excess of the minimum work standard; and on the firm's side the « gift » given is wages in excess of what these women could receive if they left their current jobs. ». (Akerlof, 1982, p.544) En effet, les salariés, à force d'interactions avec leur entreprise et les autres salariés acquièrent un attachement les uns pour les autres et pour l'entreprise. Compte tenu de ce « sentiment », le travailleur va faire un don à son employeur en offrant un surplus de travail par rapport à la norme. « Of course, the worker does not strictly give his labor as a gift to the firm, he expects a wage in return » (Akerlof, 1982, p.549). La contrepartie attendue de ce surplus d'effort se trouve donc du côté de l'entreprise qui fait le don d'un salaire supérieur au salaire de marché. Ainsi, comme le souligne Bénédicte Reynaud à propos du modèle d'Akerlof : « Le contrat de travail est, en effet, considéré comme un échange partiel de dons réciproques. » (cité dans Duthil, 2004, p.229)

Dans ce modèle qui s'appuie sur une explication sociologique, il est important de noter que le raisonnement se fonde sur une logique de groupe. On considère en effet le salarié dans une relation individuelle avec l'employeur mais les interactions entre salariés ont leur place dans ce raisonnement. C'est le salarié individuellement qui décide de sa norme d'effort mais dans son choix, il tient compte de son environnement extérieur, il considère donc que son utilité propre n'est pas indépendante de celle des autres, d'ailleurs, Akerlof fait intervenir dans la fonction d'utilité d'un salarié l'utilité des collègues ($u_1 \dots u_j$) pour lesquels le salarié a de la sympathie :

$$e_n(\{w(e, \epsilon)\}, e_{min}, u_1 \dots u_j, w_0, u, b_u) \text{ (Akerlof, 1982)}$$

Cette fonction d'utilité représente la différence la plus importante avec les autres théories précédemment présentées, elle fait en effet intervenir beaucoup plus de facteurs. Pour Akerlof, le salarié se réfère au système de rémunération dans l'entreprise liant l'effort et le salaire d'une certaine catégorie de travailleurs, qui représente le groupe de référence du salarié ($\{w(e, \epsilon)\}$), l'utilité du salarié dépend aussi selon Akerlof des normes d'effort minimum requises par l'entreprise ($e_{\min}$). Le salarié se réfère aussi à des éléments exogènes à l'entreprise comme le salaire payé dans les autres entreprises (w_0), le taux de chômage (u) et l'utilité d'un chômeur (b_u).

D'autre part, dans cette théorie, on introduit la notion de « sentiments » envers l'entreprise de la part du salarié, on considère qu'il existe une relation entre un salarié et son entreprise résultant d'interactions entre ces deux acteurs. La courbe d'utilité du salarié s'en trouve changée en ce sens que le don fait à l'entreprise pour laquelle le salarié a des sentiments accroît son utilité personnelle.

Cependant, pour que ces sentiments se développent, il est nécessaire que l'entreprise reconnaisse l'efficacité productive de son salarié, qu'elle le valorise afin qu'il se sente important dans la firme. A partir de là, le salarié sera incité à fournir un don de travail à son entreprise. (Duthil G., 2004, p.228).

Afin de faire naître ce sentiment de valorisation chez le salarié, Akerlof prône le recours à une norme d'effort, il s'agit de la variable $e_{\min}$ présente dans la fonction d'utilité du salarié. Il y a un classement au sein de l'entreprise entre les groupes, on distingue les « bons » et les « mauvais » travailleurs, les « bons » étant valorisés et donc incités à plus d'effort. Afin de distinguer ces deux catégories de travailleurs, l'employeur doit mettre en place une norme de travail, ceux qui la dépassent seront valorisés. Akerlof explique que les entreprises ont intérêt à fixer une norme d'effort inférieure à la norme qui existe au sein des groupes, ainsi, l'effort de chacun sera valorisé et les salariés seront, selon le mécanisme préalablement développé, incités à l'effort, ce qui va permettre d'accroître la rentabilité individuelle et globale.

Dans cette théorie, on comprend que le salaire d'efficience s'inscrit totalement dans la théorie des contrats implicites. En effet, il n'est nullement écrit dans le contrat de travail que si le salarié fait un effort supérieur, il sera récompensé par l'entreprise.

Pourtant, c'est un terme du contrat de travail à part entière. Le caractère implicite de cette relation est autoréalisateur, chaque partie trouve des incitations à la respecter même si elle n'est pas explicitée, et pas opposable devant un juge. L'existence de termes implicites au contrat vient ici contrebalancer l'aspect incomplet du contrat de travail précédemment développé. Dans ce type de relation autoréalisatrice, l'exigence d'information est plus faible (Milgrom et Roberts, 1997, p.433). Ici, comme Akerlof (1982) prend en compte la réciprocité dans le contrat de travail, il considère que les relations d'emploi sont durables et qu'elles répondent donc à la condition rendant possible un contrat implicite de type plus d'effort amène plus de salaire.

Le modèle d'Akerlof apporte de nombreux éléments complémentaires en proposant une explication plus sociologique des théories du salaire d'efficiency. Cependant, on constate que le présupposé de la relation salaire effort en est encore le fondement principal : « wages are determined by, and in turn also influence, the norms of workers' effort » (Akerlof, 1982, p.567). De plus, le modèle que propose Akerlof pour déterminer le salaire d'efficiency ressemble d'assez près à la condition de Solow, il s'agit en effet de « la minimisation du coût du travail par unité d'effort » (Cahuc, Zylberberg, 1996, p.205) :

$$\frac{(w^*/w_r)e'(w^*/w_r)}{e(w^*/w_r)} = 1$$

Dans cette équation, w_r représente un salaire de référence que le salarié forme à partir des différentes variables présentes dans la fonction d'utilité précédemment présentée, telle que le système de rémunération de l'entreprise, les salaires payés par les autres entreprises. En mettant l'équation sous cette forme, on voit immédiatement le rapprochement possible avec la condition de Solow.

La différence principale entre la théorie d'Akerlof (1982) et les autres théories tient surtout au fait que la relation salaire effort est réversible dans cette théorie.

A travers les travaux d'Akerlof (1982), on voit que les théories économiques du salaire d'efficiency sont suffisamment abouties pour permettre à d'autres domaines d'étude, tels la sociologie, de venir la compléter. De plus, la relation salaire productivité

si chère à la théorie semble également trouver des fondements empiriques puisque de nombreuses études l'ont mis en évidence.

2. Une relation fondée empiriquement

La relation théorique entre salaire et productivité telle qu'elle est présentée dans les différentes théories du salaire d'efficience a été mise en évidence dans différentes études empiriques, qui parfois n'avaient pas pour objectif de démontrer cette relation. L'étude d'Elton Mayo (Mayo, 1930) est bien antérieure à la formulation des théories du salaire d'efficience, elle cherche à démontrer autre chose que la relation salaire productivité. Pourtant, déjà à l'époque, il remarquait l'existence d'un tel lien : « A second group was given a pay incentive only, its production increased somewhat » (Mayo, 1930, p.174). Par la suite, la relation entre salaire et productivité a été mise en évidence dans le cadre des théories du salaire d'efficience, ainsi Coutrot et Mabile (1993) remarquent que les études menées en France et à l'étranger révèlent le plus souvent un impact positif du salaire appelé communément salaire au mérite sur la productivité.

Lazear, une étude fondatrice

Dans les années qui ont suivi la formulation des théories du salaire d'efficience, aucune étude empirique n'a été menée pour démontrer la véracité des théories concernant la relation salaire productivité. En effet, les bases de données existant sur le sujet n'étaient pas encore assez performantes pour permettre d'obtenir des résultats statistiquement significatifs. L'étude la plus importante qui paraît sur le sujet est celle de Lazear (1996). Il s'intéresse tout particulièrement au passage d'une rémunération fixe sur la base du nombre d'heures travaillées à un salaire aux pièces, donc directement lié à la productivité. En effet, comme on le verra plus tard, il est possible en l'observant sous un certain angle de rapprocher l'idée fondatrice du salaire aux pièces de celle des théories du salaire d'efficience.

Lazear (1996) fonde son étude sur l'observation d'une grande entreprise américaine spécialisée dans l'installation de vitres de voitures qui a fait l'expérience en

1994 du passage d'un salaire à l'heure à un salaire aux pièces parce que les dirigeants pensaient pouvoir ainsi augmenter la productivité de leurs salariés. L'étude est facilitée par l'existence d'un système informatique performant qui permet de faire des mesures précises.

Il observe que le nombre d'unités installées par employé en un jour augmente de 0.54 unité soit une augmentation de 20% avec le passage au salaire aux pièces. En intégrant à ces résultats des variables exogènes, telle que la météo selon les saisons qui influence la demande, il obtient une augmentation de 44% de la productivité avec un passage au salaire aux pièces. Il prend en compte le fait que la population des salariés a sans doute changé avec le changement de rémunération, de sorte que les plus productifs seraient restés mais pas les autres qui connaissent une baisse de leur revenu avec ce changement due à leur faible productivité. Ainsi, il conclut que 22% de la hausse de productivité peut être attribuée au passage à une rémunération au mérite.

Au-delà de la hausse de productivité, il faut également noter que le salaire moyen a aussi connu une hausse de 7%. Cette hausse des salaires touche 92% des salariés. Ce résultat confirme aussi les hypothèses du salaire d'efficience pour lesquelles une hausse de la productivité passe par une hausse des salaires.

A la suite de Lazear (1996), de nombreuses études ont également montré l'existence d'une relation positive entre salaire et productivité, on peut par exemple citer Banker, Lee et Potter (1996) qui se sont intéressés aux effets sur les ventes du passage à un salaire aux pièces dans un magasin de détail, ils observent une augmentation des ventes entre 9 et 14%. Une étude de Foster et Rosenzweig (1994) s'attache davantage à montrer les effets du passage aux salaires aux pièces sur l'effort des salariés en calculant l'effort en fonction de la perte de poids des salariés, ils arrivent ainsi à montrer que les salariés au salaire à la performance perdent davantage de poids, laissant penser qu'ils produisent un effort plus important.

Le constat involontaire d'une relation entre salaire et effort

Il est également intéressant de noter que des études qui cherchent à montrer les limites des théories du salaire d'efficiencia se trouvent aussi souvent dans un premier temps confrontées à l'existence d'une relation positive entre salaire et productivité. Il en est ainsi par exemple de l'étude de Clark, Masclet et Villeval (2006) qui cherche à démontrer que la relation salaire effort ne doit pas être entendue sur un plan absolu comme c'est le cas dans les théories du salaire d'efficiencia mais sur un plan relatif, il sera question de ce point ultérieurement.

L'étude expérimentale met en scène deux groupes équivalents, l'un jouant le rôle de l'employeur et l'autre de l'employé. La base de l'expérience est un jeu standard de don contre don. L'employeur propose un contrat à un salarié qui donnera son niveau d'effort correspondant. Ceci forme la première partie de l'expérience. Ils se trouvent face au constat qu'il existe une relation positive entre salaire et effort :

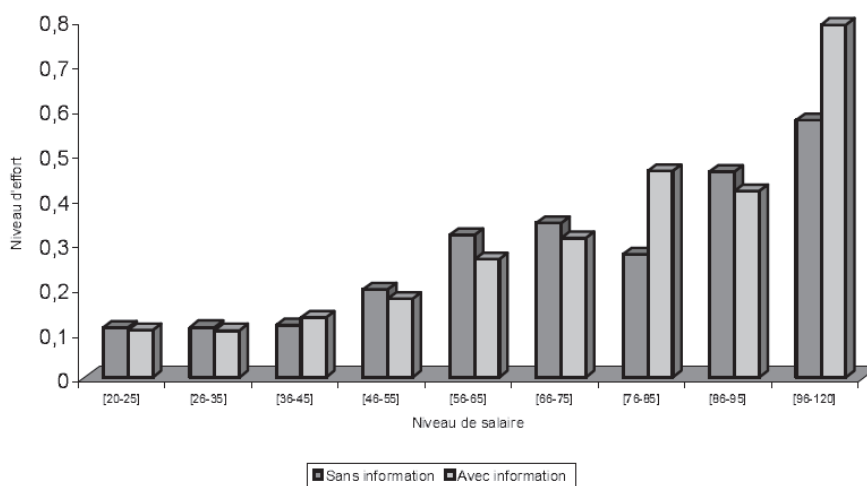


Figure 3 : Effort moyen en fonction du salaire

Source : Clark, Masclet et Villeval (2006)

On remarque sur ce graphique que globalement les résultats suivent la même tendance qu'il s'agisse de l'expérience sans information – il existe alors une relation bilatérale entre l'employeur et le salarié – ou avec information – c'est-à-dire que le salarié sait quels salaires sont proposés dans les autres entreprises. Ces résultats corroborent les études empiriques précédentes ainsi que la théorie du salaire d'efficiencia.

On voit donc que les principales théories du salaire d'efficienc e reposent sur un postulat qui semble à première vue empiriquement juste selon lequel à salaire plus élevé, les salariés sont incités à produire plus d'effort, ce qui représente une possibilité d'obtenir des gains de productivité. Ces théories économiques ont des implications très importantes pour la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. Il faudrait en effet mettre en place des systèmes de rémunération incitatifs inspirés des théories du salaire d'efficienc e pour améliorer la performance de l'entreprise.

Cependant, la théorie du salaire d'efficienc e semble poser un certain nombre de problèmes quand on la confronte aux évolutions constantes que connaît le monde du travail et aux implications que cela peut avoir sur l'appréciation de l'effort. Ainsi, sans remettre en cause l'existence déjà maintes fois prouvée d'une relation entre salaire et effort on est en droit de se questionner sur la systémat icité et l'univocité d'un tel lien.

II. La caducité du lien univoque

Si l'hypothèse d'un lien entre salaire et effort tel qu'il est présenté dans les théories du salaire d'efficiencia semble justifiée, force est de constater que ce lien pose de nombreux problèmes. En effet, la théorie du salaire d'efficiencia paraît une solution tentante pour la gestion des ressources humaines dans l'entreprise : elle permettrait de mieux tirer partie des compétences des salariés. Cependant, la question qui se pose est celle de la possibilité de mettre en place une telle théorie, on a en effet connu au cours du siècle précédent de profonds bouleversements dans la manière dont s'organise le travail et dans le type de travail demandé, ce qui rend l'application d'une telle théorie caduque. De plus, si les théories du salaire d'efficiencia semblent trouver des justifications empiriques, le lien qui existe entre salaire et effort n'est peut-être pas univoque, en effet, on peut se demander si le salaire est le seul ou sinon le plus important déterminant de l'effort, hypothèse qui semble présente dans les théories du salaire d'efficiencia présentées précédemment.

A. Une théorie de moins en moins applicable

L'idée de lier salaire et performances n'est pas nouvelle quand sont formulées les théories du salaire d'efficiencia dans les années 1970. En effet, cette pratique remonte au début du XXe siècle. Il faut pourtant noter que l'idée de lier le salaire et la performance telle qu'elle existe avant les théories du salaire d'efficiencia partent d'un principe différent, on offre l'augmentation de salaire une fois que le salarié a fait ses preuves en étant plus productif. Dans les théories du salaire d'efficiencia, on trouve le lien de causalité inverse, on offre d'abord un salaire plus élevé et le salarié répond ensuite par une hausse de son effort. Pourtant, on peut considérer qu'il existe la même logique entre ces deux modes de rémunération, en effet, on peut penser qu'un salarié qui sait que son salaire dépend de sa performance sera motivé par l'augmentation de salaire qu'on lui a proposée en amont avec le passage à un salaire à la performance. C'est donc l'augmentation de salaire qui motive le salarié, même si celle-ci n'a

réellement lieu qu'après que le salarié ait fait ses preuves. On contraint en quelque sorte l'effort avec les salaires à la performance alors qu'il est incité dans le cas des théories du salaire d'efficience. Cette possibilité de renverser la causalité entre salaire et performance même au sein des théories du salaire d'efficience est d'ailleurs ouverte par la théorie d'Akerlof (1982). On peut donc en partie lier application des salaires à la performance et application des théories du salaire d'efficience.

Cependant la mise en place d'un salaire fondé sur la performance des salariés pose plusieurs problèmes, qui sont avant tout d'ordre techniques. De plus, se pose aujourd'hui le problème de la liaison effort performance, on peut en effet se demander, étant donné les évolutions qu'a connu le travail, dans quelle mesure l'effort du salarié détermine sa production et donc s'il est possible de mesurer l'effort fourni par le salarié pour ensuite lier sa rémunération à son niveau d'effort. En effet, lier la rémunération aux résultats paraît difficile dans la mesure où il n'est pas évident de déterminer ce qui relève de l'effort de ce salarié ou non. En définitive, la faisabilité de la mise en place du salaire d'efficience se heurte aux évolutions du marché du travail.

1. Le problème de la liaison performance salaire

Ce que l'on appelle aujourd'hui la rémunération liée aux performances (RLP) découle directement des théories du salaire d'efficience, il s'agit de lier la rémunération du salarié à sa performance pour s'assurer de sa motivation à travailler. C'est en effet ainsi que l'OCDE justifie l'introduction de plus en plus importante de la RLP dans les administrations des pays qui la compose : « elle agit comme facteur de motivation, dans la mesure où elle fournit une récompense extrinsèque, sous la forme d'une rémunération, et une récompense intrinsèque, à travers la reconnaissance de l'effort et des résultats. »(OCDE, 2005, p.3).

Historiquement, la rémunération à la performance naît avec l'instauration du salaire aux pièces au début du XXe siècle. Cependant, c'est dans les années 1980 qu'elle connaît un véritable essor avec une nouvelle politique d'individualisation des salaires (Troussier, 1993). Elle se met donc en place au moment même où les théories du salaire d'efficience sont formulées. Cependant, si elles ont les mêmes fondements

et font certainement partie de la même mouvance, il est difficile de savoir si c'est la politique d'individualisation des salaires qui amène les théories ou l'inverse. La question qui nous intéresse ici n'est cependant pas le lien de causalité qui existe entre les deux mais les liens théoriques qui nous permettent de confronter la théorie à la pratique.

Le salaire aux pièces de Frederick Taylor

Si la RLP trouve un regain d'intérêt aujourd'hui dans les pays de l'OCDE, ses origines sont bien plus anciennes. Comme on l'a vu précédemment, les théories du salaire d'efficience mettent en évidence la relation entre salaire et effort. Cependant dans la pratique, il s'agit bien souvent de renverser ce lien de causalité en rémunérant en fonction de la performance. La logique est toujours la même puisque le salarié anticipant les gains qu'il pourrait obtenir en est plus motivé et fournit un effort plus important.

Le fait de lier la rémunération à la performance existe depuis le début du XXe siècle avec l'instauration du salaire aux pièces dans son usine par Frederick Taylor. Il représente un modèle important en matière de rémunération liée à la performance, c'est pourquoi il peut être intéressant de regarder de plus près sa mise en œuvre.

Le principe du salaire aux pièces est simple, le salarié perçoit un montant fixe par unité produite. En se plaçant ici dans le cas d'une production industrielle comme celle de Taylor, il est assez facile de se représenter le fonctionnement d'un tel mode de salaire, un ouvrier est payé par exemple en fonction du nombre de pièces de voiture qu'il produit dans la journée. C'est donc dans une relation individuelle entre le salarié et l'employeur que cette pratique s'inscrit. L'objectif qui est clairement affiché ici par Taylor est d'amener les salariés à atteindre le maximum de production qu'ils peuvent fournir et ainsi enrichir l'entreprise. Ce maximum est connu de Taylor puisque des études ont été réalisées sur ce point. Le rôle ici de Taylor, qui peut en cela différer en quelque sorte de la démarche des théoriciens du salaire d'efficience est de contraindre les salariés à parvenir à ce qu'il sait être le maximum de productivité possible. On est donc ici dans une démarche davantage punitive qu'incitative. Cependant, ce qui nous

intéresse est la mise en œuvre d'un salaire lié à la performance plus que la démarche dans laquelle elle s'inscrit. Taylor accuse en effet le salaire à la journée d'inciter les ouvriers à flâner puisqu'au final, ils seront rémunérés de la même manière quelque soit leur production, sur ce point, il était rejoint par Fayol (1918) qui trouvait que le paiement à la journée avait l'inconvénient de pousser à la négligence et d'exiger un contrôle coûteux. On a d'ailleurs vu dans les études précédentes (Lazear, 1996) qu'une rémunération à la pièce permettait d'accroître la productivité des salariés.

Cependant, si le principe de la mise en place d'un salaire aux pièces semble tentant et efficace, il faut aussi avoir conscience des difficultés que cela implique (Milgrom & Roberts, 1997). Cette mise en place nécessite tout d'abord de choisir une unité de production de telle sorte qu'elle soit parfaitement identifiable et ne puisse varier d'une unité à l'autre, afin qu'il n'y ait pas de risque de sentiment d'injustice de la part du salarié, au quel cas tout l'effet incitatif s'estomperait. Par exemple, dans le cas de la cueillette de fruits, mieux vaut rémunérer en fonction du poids de fruits cueillis qu'en fonction du nombre d'arbres, en effet, la taille d'un arbre ainsi que le nombre de fruits qu'il contient peut varier et rendre la rémunération à la pièce caduque.

De plus, et comme il a été dit précédemment, le salaire aux pièces peut rendre la rémunération du salarié aléatoire. La panne d'une machine peut par exemple bloquer la production du salarié pendant une partie de la journée et lui faire perdre une part importante de sa rémunération. Or, comme on l'a dit, les salariés sont souvent averses au risque, s'ils savent qu'ils encourent un tel risque, leur motivation pourrait être diminuée et l'intérêt d'une rémunération à la pièce réduit.

Un autre problème concernant la mise en place d'une rémunération à la pièce est le fait que toute production connaît des périodes de creux, si on veut éviter de stocker trop de marchandises, comme c'est le cas avec une stratégie de juste à temps, il faut donc demander aux ouvriers de produire moins. Si le salarié n'est pas maître de son rythme de travail, il faut rendre la rémunération à la pièce variable en fonction des périodes de l'année, sinon il encourt le risque de voir sa rémunération injustement baisser en période de creux de la production. Or, il semble techniquement complexe de mettre en place un système qui permette à la rémunération d'être juste à tout moment

de l'année.

Enfin, le problème majeur en ce qui concerne le salaire aux pièces et qui avait été pris en compte déjà en 1918 par Fayol est le fait que ce type de rémunération pousse à la quantité au détriment de la qualité. Si on rémunère en fonction de la quantité d'unités de production produites, ce qui semble être la solution la plus facile à mettre en place, il y a en effet un risque que les salariés produisent vite mais moins bien chaque unité. On gagne donc en quantité mais on perd en qualité. Si l'entreprise fait face à des problèmes de qualité de ses produits, on peut se demander si le gain de productivité offert par la mise en place d'un salaire aux pièces reste intéressant. En effet, si l'entreprise doit faire face à des retours importants à cause d'un défaut de qualité, il y a un risque que le coût de ces retours dépasse les gains de productivité, dans ce cas, l'entreprise subit une perte nette.

Quand on étudie les théories du salaire d'efficience, on peut légitimement penser qu'une application possible de ces théories, même si la démarche diffère un peu dans son contenu est la rémunération à la pièce. On peut en effet légitimement penser que les théoriciens du salaire d'efficience ne rejettent pas entièrement cette possibilité au moment où ils formulent leurs théories. On voit qu'il existe un certain nombre d'inconvénients à la mise en place d'un salaire aux pièces. Cependant, les théoriciens du salaire d'efficience ne les ignoraient pas et il existe des solutions pour palier tous ces inconvénients. Il faut seulement y penser au moment de la mise en œuvre de ce type de rémunération, on peut par exemple mettre en place des contrôles qualité pour obliger les salariés à produire une qualité minimum. Malgré tout, l'existence de ces inconvénients, certes connus des théoriciens, rend l'application de la théorie délicate.

La difficulté de mesurer la performance va à l'encontre de ce qu'avançaient les théories qui considéraient en effet que l'employeur avait intérêt à rémunérer ses salariés en fonction de leur performance, puisque celle-ci découlait nécessairement de l'effort. On peut ici apporter plusieurs critiques, si la performance découle de l'effort et que celle-ci est mesurable comme le suppose la théorie, il n'y a alors plus de problème

d'aléa moral et on peut savoir quel effort est produit par le salarié, on peut donc rémunérer en fonction de l'effort. Nous avons vu que dans la réalité, la production ne découle pas forcément de l'effort et surtout que la production n'est pas facilement mesurable. On heurte donc ici deux postulats de la théorie.

La difficulté technique de mettre en place un barème salarial fondé sur la performance.

La liaison salaire performance suppose de pouvoir mesurer la performance de chaque salarié indépendamment de celle des autres puisque, comme on l'a dit, la rémunération à la performance se situe nécessairement dans une relation individualisée entre le salarié et son employeur.

La première étape afin de rémunérer un salarié en fonction de sa performance consiste naturellement à évaluer le travail de celui-ci. Cette première étape n'est déjà pas sans poser de problèmes. En effet, les employeurs ont souvent recours pour cette étape à une grille d'évaluation qui diffère selon le poste occupé par le salarié, cette grille d'évaluation comporte des critères que l'employeur note. Pour un ouvrier par exemple, il peut s'agir de l'organisation et de la méthode, du comportement à l'égard d'autrui ou encore de l'initiative (Troussier, 1993 p.141). Bien évidemment, il paraît délicat de juger le travail d'un employé sur la base de quelques critères prédéfinis et non pas sur l'ensemble de son travail, l'existence de cette grille rend l'évaluation assez arbitraire.

La seconde étape correspond à déterminer le montant de hausse de salaire que l'on peut attribuer à chaque salarié. Ce montant doit d'une part prendre en compte la hausse de la masse salariale que l'entreprise est prête à accorder et d'autre part, il faut réussir à établir un barème qui paraisse juste à tous les employés. Ainsi, peut-être qu'au sein d'un atelier, le chef a tendance à donner de meilleures évaluations de ses salariés que dans un autre atelier. Il faut donc réussir à ce que ce fait soit pris en compte par un lissage au service des ressources humaines. Là encore subsiste une sorte d'arbitraire qui risque de démotiver les salariés.

La solution qui paraît la plus applicable semble alors le recours à des normes de

production. On fixe des objectifs de production et on compare ensuite le travail du salarié par rapport à cette norme pour décider de sa rémunération. Le problème subsiste du niveau auquel la norme doit être fixée. On a vu qu'Akerlof (1982) recommande de fixer la norme assez bas pour que les employés se sentent valorisés. Cela suppose de connaître la norme moyenne de production dans ce poste. Une solution consiste alors à observer les salariés pour connaître leur rythme de travail et ensuite fixer la norme en fonction des performances observées. Cependant, les salariés risquent de diminuer leur effort pendant la période d'observation afin que la norme fixée soit suffisamment basse. De plus, une fois la norme fixée, les salariés risquent de ne pas vouloir trop la dépasser de peur que la norme soit réévaluée par la suite s'ils la dépassent de trop et trop souvent, ce fait a été démontré empiriquement (Durand, 1959). Finalement, à chaque fois que les conditions économiques changent, par exemple avec l'apparition de nouvelles machines qui permettent d'être plus productifs, il va falloir à nouveau fixer une norme d'effort. La fixation d'une telle norme est alors encore une fois aléatoire et heurte l'aversion pour le risque du salarié qui risque d'être finalement démotivé.

Le fait de lier le salaire à la performance paraît la manière la plus naturelle d'appliquer les théories du salaire d'efficience. Cependant, après en avoir identifié les inconvénients, on voit que la fixation d'un barème de rémunération au mérite pose un ensemble de difficultés qui rend l'application des théories du salaire d'efficience moins attractive. De plus, quand bien même l'entreprise parviendrait à mettre en place un barème efficace, les évolutions constantes que connaît le marché du travail rendent le choix d'une politique de rémunération à la performance assez complexe.

La solution la plus évidente et la plus utilisée pour mettre en place un salaire à la performance est bien souvent l'introduction d'une part fixe et une part variable plutôt qu'un salaire entièrement lié à la performance comme c'est le cas dans les théories du salaire d'efficience. On peut donc utiliser le mécanisme des salaires d'efficience avec une part variable du salaire qui constituerait par exemple en un partage des profits de l'entreprise, selon ce que préconisait Weitzman dans ses

nombreux articles sur le « profit-sharing ». On peut considérer que les systèmes d'intéressement aux bénéfices souvent mis en place dans les entreprises suivent cette ligne de pensée. La mise en place d'un tel système semble plus aisée qu'un salaire entièrement variable dans lequel le barème salarial joue un rôle considérable. Cependant, le niveau de profit redistribué va fortement conditionner l'augmentation de la production qui pourrait en résulter. Ainsi, « une entreprise, en mettant en place un partage du profit au taux de 20%, bénéficierait d'un surcroît de productivité sensiblement égal à l'effet au cours d'une année, du progrès technique incorporé aux équipements » (Artus, Legendre, & Morin, 1991, p.53). En conclusion, on peut donc dire que si l'introduction d'une part fixe et une part variable permet de rendre l'application d'un barème salarial plus aisée et donc d'offrir une possibilité de mise en place aux théories du salaire d'efficience plus grande, les résultats risquent malgré tout d'être limités.

2. Une difficulté accrue par les évolutions en matière de travail

Au moment où Taylor mettait en place son salaire aux pièces, il voulait faire en sorte que le travail ouvrier, jusqu'alors accompli par des ouvriers de métier qualifiés qui pouvaient réaliser l'élément produit dans sa totalité devienne un travail relativement aliénant et très divisé, chacun ayant une tâche bien précise à accomplir, puisqu'il pensait ainsi pouvoir obtenir des gains de productivité importants, c'était justement le principe de l'organisation scientifique du travail qu'il avait mise en place. Le travail du salarié pouvait alors s'apparenter à celui d'une machine, ce qui facilitait la mise en place d'un système de rémunération tel que le salaire aux pièces. Cependant, le travail a connu de nombreuses évolutions depuis le début du XX^e siècle, qui rendent l'application des théories du salaire d'efficience encore plus complexe.

Travail non quantifiable et mesure de la performance

On a déjà évoqué la difficulté de lier le salaire à la performance, cette difficulté s'accroît encore davantage si on considère l'évolution du travail. Tout d'abord, il est de plus en plus compliqué de quantifier le travail. Quand il s'agissait de relier un salaire à

une unité de production, le salaire aux pièces semblait encore envisageable, mais aujourd'hui, avec l'avènement des services, est-il encore possible de mesurer la performance d'un employé ? Par exemple, si on voulait payer les professeurs en fonction de leur performance, la question du critère choisi pour la mesurer poserait problème. En effet, la performance d'un professeur est-elle uniquement liée aux résultats de ses élèves à un examen ?

L'évolution du travail vers des tâches de plus en plus complexes et une production du travail immatérielle rend la difficulté de mesurer la performance d'un salarié plus délicate. De plus, si on ne peut mesurer la performance, on ne peut connaître l'intensité de l'effort du salarié. Or, si on ne peut pas lier le salaire ni à l'effort ni à la performance, il est délicat de penser pouvoir motiver un salarié par ce biais puisqu'on ne peut pas rendre le salaire juste à ses yeux. La théorie du salaire d'efficience semble dans certaines catégories de travail assez complexe à mettre en place. On peut penser qu'elle s'applique plus facilement à un travail de type ouvrier dans lequel on peut a priori mesurer la performance du salarié par le biais de sa production matérielle. Or, toutes les études évoquées précédemment qui ont montré l'efficacité de ces modes de rémunération se placent soit dans un contexte fictif (Clark, Masclet, & Villeval, 2006), soit dans des secteurs dans lesquels la performance est quantifiable, que ce soit en fonction du nombre de vitres installées (Lazear, 1996) ou d'articles vendus (Banker, Lee, & Potter, 1996).

Travail collectif et individualisation des salaires

Outre la difficulté de mesurer la production d'un salarié, il existe le problème de l'attribution de la performance à un salarié. En effet, une autre évolution majeure en matière de travail concerne le développement du travail par équipe. Un seul salarié n'est pas en charge d'une production, il a la responsabilité d'un élément particulier de cette production. Dès lors, il est difficile de lier la performance de tout un groupe à l'effort d'un seul salarié. Or, comme on l'a vu précédemment, l'application de la théorie du salaire d'efficience s'inscrit dans un phénomène d'individualisation des salaires. La

contradiction qui existe entre mise en place d'un travail collectif et individualisation des salaires pose un problème à deux niveaux.

Tout d'abord, cette contradiction accroît encore la difficulté de mise en place d'un salaire au mérite puisqu'il est difficile d'attribuer un certain niveau de performance à tel ou tel salarié membre du même groupe. La solution pourrait alors être la mise en place d'un salaire lié à la performance du groupe, mais alors on peut douter de l'effet incitatif d'un tel système, puisque le salarié risque soit de se reposer sur les autres membres du groupe pour obtenir un salaire plus élevé à moindre effort, soit il prend le risque de voir sa rémunération diminuer à cause d'un autre salarié qui n'a pas fourni le bon effort. Le risque encouru pourrait alors avoir pour effet de diminuer la motivation du salarié, ce qui est contraire à l'objectif recherché.

Ensuite, il faut bien garder à l'esprit que la mise en place d'équipes de travail a pour objectif de favoriser la coopération qui peut s'avérer efficiente pour la production finale. Or, la mise en place d'un système de rémunération incitatif tel que le prévoit les théories du salaire d'efficiency, c'est-à-dire une performance qui se mesure selon des normes individuelles risque d'entraver la coopération au sein de l'équipe. En effet, chacun risque de vouloir se préserver le bénéfice d'un choix judicieux en retenant une information bénéfique pour l'ensemble de l'équipe ou de chercher à se mettre en avant au détriment de la coopération dans l'équipe. En fait, la juxtaposition d'une volonté de coopération et de performance individuelle risque d'amener à des situations de concurrence entre les salariés, néfaste pour l'efficiency de l'entreprise et donc au final contraire à l'objectif recherché. « Il existe un risque d'effort inefficace...incité par le salaire » (Troussier, 1993, p.163).

L'évolution du travail vers des tâches immatérielles et la mise en place de collectifs de travail accroît encore la difficulté de quantifier l'effort, étape nécessaire à l'application des théories du salaire d'efficiency. Ces difficultés réduisent le champ d'applicabilité des théories qui ont pourtant vocation à toucher l'ensemble des catégories de travail. Les théories du salaire d'efficiency s'intéressent à une relation existant entre un employeur et son salarié et à un système incitatif mis en place au sein de la firme. Cependant, l'employeur n'est pas libre de choisir le niveau de salaire qu'il

juge efficient pour son entreprise, des obligations macroéconomiques pèsent sur lui, auxquelles s'ajoute un cadre légal qui limite la possibilité d'appliquer les théories du salaire d'efficience.

Un employeur soumis à des obligations macroéconomiques

La théorie du salaire d'efficience se fonde sur l'hypothèse selon laquelle l'employeur fixe lui-même le taux de salaire en fonction de l'intensité de l'effort qu'il souhaite obtenir de la part de ses salariés. Cependant, la firme doit garder une position concurrentielle sur son marché pour survivre, or si elle choisit unilatéralement de payer ses salariés davantage, elle risque de devoir augmenter le prix de ses produits ou services et par conséquent risque de perdre en compétitivité sur son marché.

Or, selon Magnier (1998, p.5), « Les modèles de salaires de d'efficience, [...] s'inscrivent dans un programme de recherche dont le but final est d'expliquer le chômage « involontaire » dans le cadre de « l'équilibre général », en introduisant des imperfections ou des rigidités dans les mécanismes de marché », il fait en fait exclusivement référence à la théorie du salaire d'efficience de Shapiro et Stiglitz (1984). Le fait de se placer dans un contexte d'équilibre général suppose une concurrence pure et parfaite. De ce fait, si l'entreprise augmente ses salaires unilatéralement, elle n'est plus concurrentielle et donc vouée à disparaître (Magnier, 1998). Il semble que la théorie du salaire d'efficience telle que la présente Shapiro et Stiglitz utilise un modèle d'équilibre général sans en respecter les fondements macroéconomiques. En effet, selon Magnier (1998, p.15) qui se fonde sur le modèle de Walras, « c'est le prix d'équilibre des produits qui détermine le revenu de chaque facteur de production », c'est donc la productivité des salariés qui détermine le taux de salaire. Il est alors impossible de renverser le lien de causalité entre salaire et production tel que le fait la théorie du salaire d'efficience puisque la rémunération ne peut intervenir dans ce modèle qu'après. Cette critique purement théorique tend à montrer que la théorie du salaire d'efficience de Shapiro et Stiglitz (1984) porte en elle des contradictions théoriques qui peuvent mettre en difficulté son application.

La condition pour que cette théorie fonctionne compte tenu des obligations qui pèsent sur les entreprises à un niveau macroéconomique est alors que toutes les entreprises décident unilatéralement mais en même temps d'augmenter les salaires au-delà du salaire de marché, ainsi, l'équilibre se déplace mais ne se détériore pas et toutes les entreprises restent concurrentes les unes par rapport aux autres.

Cependant, si toutes les entreprises donnent le même taux de salaire, il y a un risque que l'effet incitatif soit réduit puisque le salarié pourrait retrouver le même salaire dans une autre entreprise, le mécanisme qui permettait alors de relier le salaire à l'effort est dans ce cas mis en doute par la prise en compte des influences macroéconomiques.

Salaire d'efficiency et cadre légal

Les évolutions du travail passent aussi par la mise en place progressive d'un cadre légal qui a pour but de protéger le salarié. La loi n'interdit pas aux entreprises de mettre en place un système de salaire au rendement, il y est même fait référence dans plusieurs articles du code du travail. Cependant, elle apporte un certain nombre de limites à ce droit, dans le but de protéger le salarié contre l'arbitraire que ce type de rémunération peut apporter.

Tout d'abord, le salaire au rendement est encadré par la loi du 19 janvier 1978 reprise dans le nouveau code du travail à l'article L3242-1 et suivant concernant la mensualisation. Selon cet article décrivant le mécanisme de la mensualisation des salaires, cette loi a pour but de « neutraliser les conséquences de la répartition inégale des jours entre les douze mois de l'année ». Elle oblige les employeurs à payer leurs salariés au moins une fois par mois sans possibilité de retarder ce paiement.

La mensualisation a un effet sur l'application du salaire d'efficiency. En effet, selon la théorie, on peut conditionner la rémunération à une certaine performance. Or, ce mécanisme suppose une certaine flexibilité quant au moment – heure, journée – où on peut payer son salarié, en effet, un salarié qui n'aurait pas fini un travail ne pourrait être rémunéré pour celui-ci. Le code du travail prévoit des conditions particulières d'application de la mensualisation des salaires pour les salaires au rendement où toute

autre forme qu'une application du salaire d'efficience peut prendre. Il est en effet précisé à l'article L3242-2 du code du travail : « La mensualisation n'exclut pas les divers modes de calcul du salaire aux pièces, à la prime ou au rendement ». Il est donc précisé que le mode de calcul n'est pas imposé à l'employeur mais un salarié payé au rendement entre dans le champ d'application de la loi sur la mensualisation, autrement dit, « l'employeur n'a pas la faculté de différer le paiement du salaire au-delà du délai mensuel prévu » (code du travail, commentaire de l'article L 3242-1). La mensualisation des salaires fonctionne donc comme une limite au pouvoir de discrétion de l'employeur en matière de salaire au rendement et agit comme une difficulté supplémentaire de mise en place du salaire d'efficience dans les entreprises. En effet, la mesure de la performance de l'employé est bornée temporellement à une durée d'un mois.

Le droit du travail introduit d'autres limites à l'application du salaire au rendement, il juge en effet que l'introduction du salaire au rendement peut amener à inciter à des cadences de travail excessives et soumettre la rémunération du salarié à l'arbitraire patronal. La loi impose donc que l'employeur consulte le comité d'entreprise avant chaque modification du mode de rémunération qui pourrait avoir des conséquences sur les conditions de travail, ainsi qu'une modification qui pourrait intervenir sur des cadences ou des normes de productivité. Un arrêt de la chambre sociale de la cour de cassation du 20 octobre 1998 prévoit même l'interdiction pour l'employeur de modifier unilatéralement les objectifs lorsque cette modification a une incidence directe sur la rémunération (Pélissier, Supiot, & Jeammaud, 2006, p.1147).

De plus, si un employeur a le droit d'introduire de la variabilité dans la rémunération de son salarié, la chambre sociale de la cour de cassation a rappelé dans un arrêt du 2 juillet 2002 à propos d'un salarié qui avait vu la part variable de sa rémunération diminuer que la variation du salaire doit être « fondée sur des éléments objectifs indépendants de la volonté de l'employeur, ne [doit pas faire] porter le risque d'entreprise sur le salarié et [ne doit pas avoir] pour effet de réduire la rémunération en-dessous des minima légaux et conventionnels ». Avant d'introduire de la variabilité

dans les salaires de ses employés, un employeur doit donc vérifier qu'elle remplit toutes ces conditions.

La théorie du salaire d'efficience présente donc une méthodologie pour calculer le salaire efficient qui est incomplète dans la mesure où le cadre légal lui impose un minimum de salaire, le SMIC, en effet, selon un arrêt de la chambre sociale de la cour de cassation du 25 mai 2005, « Un distributeur de prospectus payé au rendement doit percevoir une rémunération au moins équivalent au SMIC et ce, même s'il est libre de fixer ses périodes de distribution et qu'il n'est pas tenu d'exécuter sa prestation de travail dans une plage de temps déterminé par l'employeur. ». L'employeur a donc obligation de verser le SMIC à son salarié, et ce, indépendamment de sa performance. Or le calcul du SMIC ne correspond pas au salaire de marché tel qu'il est calculé dans la théorie économique traditionnelle, il répond à d'autres critères que le croisement d'une offre et d'une demande de travail. En garantissant au salarié un salaire supérieur au salaire de marché quelque soit sa performance, on oblige l'employeur qui voudrait mettre en place un système de rémunération hérité de la théorie du salaire d'efficience à proposer à son salarié un salaire qui risque d'être plus élevé que celui que suggère la théorie.

En cherchant à protéger le salarié, la loi fournit un cadre légal au système de rémunérations liées à la performance. La mise en place de ce système, au même titre que les autres évolutions qu'a connu le travail rendent l'application de la théorie du salaire d'efficience assez complexe.

On a vu que les théories du salaire d'efficience représentaient une opportunité intéressante pour la gestion des ressources humaines dans l'entreprise et qu'elles méritaient donc que se posent des questions relatives à leur application. Cependant, on voit qu'en aval de la théorie, la réalité d'une organisation et les évolutions du marché du travail rendent l'application d'une telle théorie, quand bien même elle serait intéressante, assez coûteuse puisqu'elle suppose une application juste du point de vue de l'effort du salarié et une certaine flexibilité face aux aléas économiques, qui sont indépendants de l'intensité de l'effort du salarié. L'application doit aussi répondre aux

besoins de la concurrence et correspondre au cadre légal dans lequel elle s'inscrit. Il y a donc une multiplicité d'éléments à prendre en considération lorsque l'on souhaite appliquer les théories du salaire d'efficience. Ces éléments montrent qu'il est assez difficile de lier le salaire à la performance du salarié.

A cette difficulté s'ajoute également celle de lier à l'inverse la performance du salarié au salaire qui lui est proposé, c'est en tout cas ce que nous apportent les études des sociologues du travail.

B. Le salaire est-il le seul ou le déterminant essentiel de l'effort ?

Il s'agit ici de poser la question de la pertinence de lier le comportement du salarié, ici son effort, uniquement à la variable du salaire, hypothèse qui est au départ de toutes les théories du salaire d'efficience. Il est toujours difficile de critiquer une théorie économique par ses hypothèses, en effet, les préceptes méthodologiques de Friedman expliquent que poser la question de la pertinence empirique d'une hypothèse économique n'a pas de sens. Or Solow lui-même s'oppose à ce « dogme » (Solow R. M., 2002), il considère que pour juger d'une théorie économique, « il ne semblerait pas aberrant de prêter attention au réalisme des hypothèses et au caractère plus ou moins plausible des comportements » (Solow, 2002, p.10). De plus, l'hypothèse selon laquelle un salaire plus élevé amène un effort plus intense de la part de l'employé n'a pas ici le statut d'hypothèse fondamentale, elle ne sert pas la formulation d'une théorie économique, elle en est à l'origine. On ne se situe donc même pas dans le cadre de ce débat économique.

Il est également assez délicat de critiquer l'économie par la sociologie, cependant, les frontières qui pouvaient exister entre les deux disciplines semblent se redéfinir. Gary Becker a contribué dans les années 1960 à rapprocher les domaines d'étude de l'économie et de la sociologie, cette démarche a d'ailleurs été récompensée par un prix Nobel. L'économie elle-même cherche aujourd'hui à utiliser ses principes et méthodes pour comprendre des phénomènes qui relevaient jusque là d'autres domaines, tels que la sociologie ou la psychologie (Gautié, 2007). On peut même

ajouter qu'Akerlof lui-même cherche à approfondir son analyse économique, « en s'inspirant des apports, aussi bien théoriques qu'empiriques, des autres disciplines, anthropologie, sociologie ou psychologie » (Gautié, 2007, p.934).

La liaison salaire effort a justement intéressé la sociologie du travail et on voit qu'elle propose une solution différente à la question de savoir ce qui motive un salarié à fournir un effort plus intense. C'est pour répondre à l'organisation scientifique du travail et au salaire aux pièces de Taylor que l'école des relations humaines commence à s'intéresser à la question au début du XXe siècle. Elle cherche à démontrer qu'il existe des motifs non économiques qui permettent de stimuler l'effort d'un salarié. Peu à peu, le salaire, qui reste un élément nécessaire à la motivation perd de son importance au profit de facteurs plus sociologiques.

1. Le salaire, unique déterminant de l'effort ?

Avec le salaire aux pièces de Taylor ou encore les hausses de salaires mises en place par Henry Ford en 1914 pour s'assurer la coopération pleine et entière de ses salariés, la logique qui prédomine est que les employés agissent comme des homo oeconomicus, cette situation peut être résumée ainsi : « leur motivation essentielle, sinon unique : l'argent » (Bernoux, cité dans Jardin, 2006, p.39). Les études menées par les sociologues du travail dans les années 1920-30 changent cette manière de considérer le comportement des salariés.

L'effet Hawthorne d'Elton Mayo

Elton Mayo (1930) a fait une série d'expérience dans les années 1920 à la Western Electric Compagny dans l'établissement Hawthorne à côté de Chicago, le but était de tester différentes variables, telles que l'éclairage, les salaires, les horaires de travail pour mesurer leur effet sur la productivité d'un groupe de six travailleuses qui avaient pour mission des tâches très répétitives puisqu'elles travaillaient à l'assemblage de téléphones.

La première expérience menée a pour but de montrer l'effet de l'éclairage sur la productivité des travailleurs, en augmentant l'intensité lumineuse dans un premier

groupe de salarié, on observe en effet une hausse de la productivité, dans le second groupe, on ne change rien, et on observe quand même une augmentation de la productivité. A partir de ce constat, toute une série d'expériences est mise en place dans le but de dégager le facteur qui permet d'accroître la productivité. Lorsqu'il essaie d'étudier le rôle des primes dans le comportement des salariés, il observe que celles-ci amènent une hausse de la productivité mais que de manière surprenante et contraire aux thèses de Taylor, les sanctions financières améliorent également la productivité. Plus surprenant encore, lorsque toutes les améliorations mises en place cessent (période 12 sur le graphique), la production continue d'augmenter :

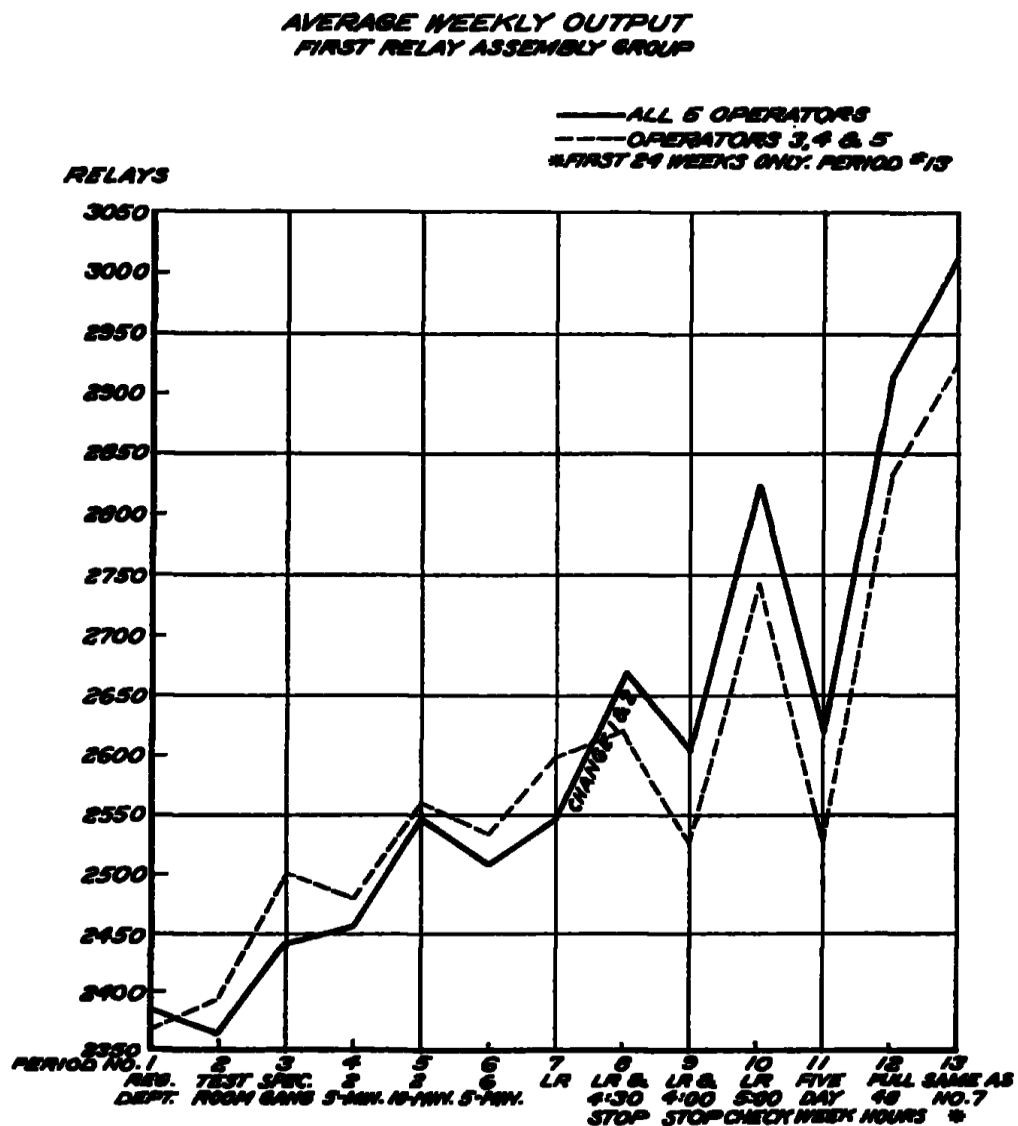


Figure 4 : Evolution de la production en fonction des variables étudiées

Source : (Mayo, 1930, p.160)

Afin d'expliquer cette contradiction, Mayo (1930) met en place des entretiens avec les employées et il découvre que l'élément qui permet une hausse de la productivité est l'attention et l'intérêt qui a été porté à ces employées. En effet, avant de mettre l'expérience en place, Mayo (1930) a expliqué aux salariés sa démarche, il leur a donc montré de l'intérêt et c'est ce qui explique que quelque soit la variable utilisée (hormis celle qui amenait à des conditions de travail épouvantables) la productivité des salariés augmentait. Cette explication a par la suite été appelée l'« effet Hawthorne ».

En ce qui concerne le salaire plus précisément, Mayo (1930) conclut que la mise en place d'un salaire incitatif n'est pas efficace si les autres conditions de travail ne sont pas favorables : « Pay incentives do not stimulate production if other working conditions are wrong. A second experimental group was given a pay incentive only, its production improved somewhat, but not to an extent comparable with the original group. A third group was set to work under the improved conditions, but without increased pay incentive; its improvement was, and is, entirely comparable with the original group » (Mayo, 1930, p.174). Dans son expérience, le salaire a un effet positif sur la production mais lorsqu'il retient l'expérience en isolant la variable du salaire et en augmentant le salaire sans toucher aux autres conditions de travail, la productivité augmente mais reste à un niveau inférieur à ce qui avait été obtenu avec d'autres variables.

L'expérience d'Elton Mayo met donc en évidence l'existence d'autres facteurs que celui du salaire qui permettent d'obtenir les mêmes résultats sur la production, Mayo va même jusqu'à dire que le salaire ne serait même pas l'élément le plus favorable à la hausse de l'effort du salarié. Ce sont en partie ces idées de Mayo (1930) à l'origine de l'Ecole des relations humaines, qui nous permettent d'avoir une vision de l'organisation du travail très différente de celle présentée dans les théories du salaire d'efficiences, qui gardent comme postulat de départ la liaison entre salaire et effort. L'étude de Mayo va aussi avoir des résonances en France dans les années 1950.

Les mobiles non économiques du comportement ouvrier

Claude Durand, un sociologue de travail qui partage les idées de l'école des relations humaines a mené en 1959 une étude cherchant à présenter « les problèmes économiques et moraux qui sont posés par le salaire au rendement » (Durand, 1959, p.35). Il étudie le comportement d'ouvriers dans trois laminoirs de l'est de la France, chacun pratiquant un mode de rémunération différent. Dans le premier laminoir, les ouvriers sont intégralement payés aux pièces, dans le second, une grande partie du salaire est aux pièces mais il existe une prime collective de qualité. Enfin, dans le dernier, seul un tiers du salaire est variable et correspond à une prime proportionnelle au rendement.

Dans un premier temps, Claude Durand (1959) cherche à savoir si le salaire stimule la production. Ses résultats montrent que dans aucun des trois cas l'effet sur la production n'est significatif. Il remarque surtout que dans le premier cas, où la totalité du salaire est au rendement, « les scores de production sont concentrés pour toutes les équipes à un même niveau qu'on n'atteint pas toujours mais qu'on ne dépasse jamais » (Durand, 1959, p.37). Il y a en effet entente entre les ouvriers sur la norme de production à atteindre, ils reconnaissent eux-mêmes ralentir le rythme quand ils ont presque atteint la norme. L'effort de production est donc contrôlé par les ouvriers eux-mêmes. On retrouve ici la critique que Fayol faisait déjà au paiement à la tâche à l'époque du Taylorisme (Fayol, 1918). Il disait que ce système risquait d'abaisser le rendement des bons ouvriers au niveau de celui des ouvriers médiocres. Le système d'incitation montre donc des limites. Claude Durand (1959) observe même que l'esprit « productiviste » des ouvriers est nettement plus développé dans le cas où la variabilité du salaire est la plus faible, ils sont en effet plus intéressés par leur rendement et en compétition les uns avec les autres, ce qui stimule leur effort de production. A l'inverse, ceux dont le salaire est entièrement au rendement choisissent de s'entendre sur une norme de production à ne pas dépasser. Cette étude met donc en évidence que le mode de rémunération incitatif et l'idée de liaison entre salaire et effort telle qu'elle est présumée connaît des limites.

Dans un second temps, Claude Durand (1959) s'intéresse à la réaction des ouvriers, il cherche à comprendre ce mécanisme de freinage face au salaire au

rendement. Plusieurs éléments sont ici à considérer. Tout d'abord, il semblerait que les ouvriers cherchent à se préserver une norme accessible. On retrouve ici la thèse d'Akerlof selon lequel le choix de la norme par l'employeur va conditionner la réussite ou non de la mise en place d'un salaire inspiré des théories du salaire d'efficienne. Si le salarié a peur que la norme soit réévaluée et donc plus dure à atteindre par la suite, il va avoir tendance à freiner son effort. Une autre raison de ce freinage est la volonté de se garder une marge de liberté dans le travail en pouvant par exemple prendre un temps de pause de temps en temps, ce qui ne peut être fait si on cherche tout le temps à dépasser la norme.

Pour autant, les ouvriers pensent que le salaire au rendement maintient leur production à un niveau assez élevé et qu'il la baisserait probablement s'ils avaient un salaire fixe, c'est donc que le salaire joue un rôle assez important dans la détermination de l'effort. En effet, on juge le salaire « inefficace pour accroître la production » mais « efficace au maintien de la production normale » (Durand, 1959, p.41).

Après avoir montré les limites du salaire au rendement, Claude Durand (1959) s'intéresse plus particulièrement aux motivations non économiques de l'effort, c'est-à-dire celles qui sont à l'œuvre dans le laminoir dont la part variable ne représente pas une part majeure du salaire. Il a en effet remarqué que dans ce laminoir existait un esprit « productiviste » important. Ce sont en outre les ouvriers qui se sentent le plus satisfaits de leur travail, on peut donc penser qu'il existe un lien entre effort et satisfaction. Les ouvriers payés entièrement au rendement semblent défiant à l'égard de la politique patronale, ils ont un sentiment d'injustice les jours où le fer est de moins bonne qualité, ce qui réduit leur production, et par voie de conséquence leur salaire, ils contestent l'équité des barèmes. On retrouve ici la difficulté de mettre en place un barème. Le point le plus important est l'incertitude du salaire, les ouvriers montrent une forte aversion pour le risque, le besoin de sécurité économique l'emporte ici sur la possibilité de gagner plus.

La conclusion de l'article de Claude Durand (1959) est qu'il n'y a pas uniquement un lien entre l'attrait du gain et la pénibilité du travail dans la mise en place d'un salaire au rendement. Cette politique de rémunération reflète surtout une

politique du personnel, il s'agit de la manière dont les employeurs considèrent leurs salariés. Finalement, c'est ce dernier point qui semble l'emporter dans le choix des salariés de fournir un effort important ou non. En effet, si le salaire au rendement ne fonctionne pas correctement dans l'étude de Durand (1959), c'est à cause d'un manque de satisfaction qui provient du fait que les salariés n'ont pas confiance en leur employeur et qu'ils ne trouvent pas le sentiment de sécurité dont ils ont besoin. Ainsi, il est montré ici que plus que la liaison salaire effort, c'est la liaison satisfaction effort qu'il faut prendre en considération ici, même si la satisfaction peut provenir d'une politique salariale. Mais une politique de salaire au rendement ne semble pas satisfaisante dans ce cas.

Le but ici n'est pas de montrer que les théoriciens du salaire d'efficiencia, qui sont venus à la suite de l'école des relations humaines n'ont pas pris en compte ces études. Akerlof (1982) en particulier a pris acte de l'étude de Mayo (1930), c'est la raison pour laquelle il choisit la notion de « sentiment » envers l'employeur dans sa théorie, il considère aussi la notion de groupe comme on l'a vu précédemment. Cependant, aussi empreinte de l'école des relations humaines qu'elle soit, la théorie du salaire d'efficiencia n'écarter pas, comme on l'a vu, la relation univoque qui peut exister entre salaire et effort. A ce titre, on peut dire que s'il considère les apports sociologiques des études présentées ci-dessus, trop peu de place est laissée aux autres déterminants de l'effort, qui peuvent, comme l'ont montré les sociologues qui l'ont précédé, surpasser les effets du salaire. Il néglige aussi pour une grande part les apports de la psychologie du travail dans le domaine des rémunérations au mérite.

2. Le salaire, déterminant essentiel de l'effort

La psychologie s'est beaucoup intéressée à la formation de la motivation au travail, elle permet justement une intensité accrue de l'effort. En effet, la motivation des salariés est fondamentale pour la réussite des organisations puisqu'elle peut mener à une meilleure production, la gestion des ressources humaines passe donc souvent

par une recherche de motivateurs. Si on considère qu'« être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. » (Lévy-Leboyer, 2006, p.32), on peut penser que dans le cadre de relation de travail, l'un des buts à atteindre est la performance, on s'attend donc à ce que plus de motivation amène plus d'effort pour améliorer la performance de l'entreprise. L'idée fondamentale de la psychologie du travail est assez simple, faire en sorte d'améliorer le bien-être du personnel pour le motiver et améliorer ainsi la production.

De nombreux modèles de motivation ont été mis en place et il apparaît que si le salaire joue un rôle dans la motivation du salarié, il n'a pas le rôle déterminant que veulent lui donner les théoriciens du salaire d'efficience.

Le modèle bi-factoriel d'Herzberg

Herzberg (1968) met en avant l'existence de deux types de facteurs dans la formation de la motivation d'un salarié, il distingue les facteurs dit d'« hygiène » des facteurs « motivateurs ». Cette distinction apparaît au cours d'entretiens qu'il met en place avec des employés. L'étude originale d'Herzberg date de 1959 et est rapportée en 1968. La méthodologie utilisée dans ses travaux est celle des incidents critiques. Il demande à des ingénieurs et des comptables de se souvenir de manière très précise de moments où ils se sont sentis particulièrement heureux dans leur travail et à l'inverse des moments où ils se sont sentis mécontents.

Il s'aperçoit que certains facteurs internes à l'individu ont un impact positif sur la satisfaction et d'autres, externes, ont un impact négatif. Autrement dit, certains facteurs externes, comme les récompenses permettent d'éviter à un individu d'être démotivé, c'est le cas de la satisfaction des besoins qui sont propres à tous les êtres vivants, ce que Herzberg (1968) nomme les besoins biologiques basiques, ces facteurs extrinsèques correspondent à la politique et à l'administration de l'entreprise, les qualités techniques du supérieur hiérarchique, la rémunération, les relations personnelles avec les collègues et les conditions de travail. Ces facteurs interviennent dans 67% des incidents négatifs et seulement dans 21% des incidents positifs.

A l'inverse, il existe des facteurs intrinsèques qui vont avoir un effet positif sur la satisfaction du personnel. Ces facteurs sont plus liés à la condition humaine, il s'agit de l'accomplissement, la reconnaissance, le travail en tant que tel, la responsabilité et l'avancement. Ils interviennent dans 70% des incidents positifs rapportés et pour 30% dans les incidents négatifs.

Les différents facteurs se répartissent comme suit dans les incidents rapportés :

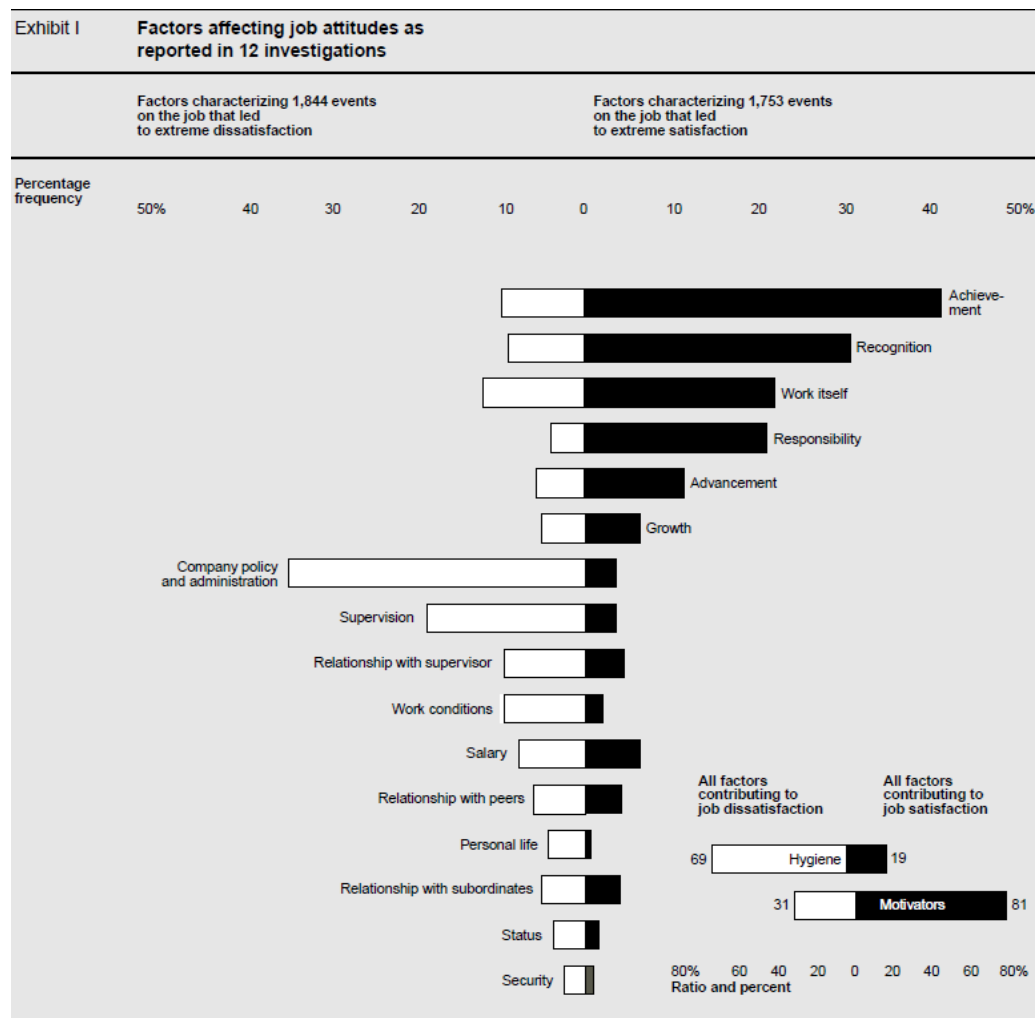


Figure 5 : Facteurs affectant la satisfaction au travail

Source : (Herzberg, 1968 Ed. 2003, p. 90)

En résumé, c'est la présence des facteurs intrinsèques qui apportent de la satisfaction, si ces facteurs sont absents, l'individu se trouve dans un état neutre. A l'inverse, si les facteurs extrinsèques, dont fait partie la rémunération, sont présents l'individu est dans un état neutre mais s'ils sont absents, ils sont source

d'insatisfaction. Si on en reste là dans la théorie d'Herzberg, on voit que le salaire n'est pas un facteur déterminant pour la satisfaction du salarié, et comme Herzberg utilise satisfaction et motivation de manière substituable, le salaire n'est pas un facteur de motivation et n'apporte donc pas nécessairement un effort intense du salarié. Cette théorie contredit donc complètement les théories du salaire d'efficience.

Cependant, de nombreuses critiques ont été apportées à cette théorie. La première d'entre elles concernent la méthode utilisée, on doute en effet dans ce cas de la pertinence de la méthode des incidents critiques. D'autres études ont été faites en utilisant d'autres méthodes (Francès, 1995), on obtient les mêmes résultats concernant l'existence de facteurs intrinsèques et extrinsèques. Cependant, les facteurs intrinsèques n'apparaissent pas comme les seuls pouvant amener de la satisfaction, même s'il faut reconnaître que leur contribution à la satisfaction des salariés est plus importante que les facteurs extrinsèques tels que le salaire. Ces études viennent tempérer la théorie d'Herzberg mais elles mettent malgré tout en avant le fait que le salaire n'est pas le meilleur déterminant de la satisfaction. On peut aussi citer une étude de Johnston (1975, cité dans Francès, 1995, p. 122) conduite en Australie dans une savonnerie dans laquelle les employés à qui on avait demandé de classer par ordre d'importance cinq aspects du travail n'ont fait apparaître le salaire qu'en 5^e position pour les femmes et 4^e pour les hommes. Dans la même étude, il s'intéresse à des employés du bâtiment qui placent le salaire en 3^e position derrière les collègues et l'intérêt du travail. Là encore, le salaire n'apparaît donc pas comme le meilleur déterminant de la satisfaction.

L'autre critique majeure que l'on peut faire à Herzberg (1968) est qu'il utilise les termes de motivation et de satisfaction de manière indifférente dans sa théorie, pourtant ce sont deux termes qui désignent des réalités certes proches mais différentes. Ainsi, on peut définir la motivation comme suit : « l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son emploi [...]. L'aspiration n'est pas observable ni même consciente en tant que telle, mais seulement le but auquel elle fait tendre le travailleur, c'est-à-dire le résultat qu'il attend dans son emploi » (Francès R. in : Lévy-Leboyer & Sperandio, 1987, p.348). C'est donc la confrontation entre un état actuel et

des aspirations futures qui est motivante pour un salarié. Au contraire, la satisfaction provient de la confrontation entre les aspirations de départ sources de motivation et les résultats obtenus. Si l'écart entre les résultats attendus et ceux obtenus est trop important, il sera source d'insatisfaction, mais cela n'empêchera pas l'individu d'avoir été motivé au départ et d'avoir produit un effort important. On ne peut donc être satisfait si l'on n'est pas motivé mais on peut être motivé tout en étant insatisfait.

Le modèle bi-factoriel d'Herzberg (1968), même s'il propose une analyse trop statique de la motivation au travail nous permet de mieux comprendre le rôle des conditions sociales et organisationnelles dans les relations d'un salarié à son travail. Sans accepter la totalité de la théorie, on peut aussi accepter l'idée que le salaire joue un rôle incitateur moins important qu'il n'y paraît dans les théories du salaire d'efficiences et que d'autres facteurs interviennent dans la détermination de l'effort. Ces facteurs peuvent même peut-être s'avérer plus efficaces. Ils sont souvent internes, c'est-à-dire liés à la nature même du travail et pas à une motivation externe de type récompense.

Le modèle V.I.E de Vroom (1964)

Victor Vroom (1964) est un psychologue qui considère aussi que la motivation a un rôle prépondérant à jouer dans la performance d'un salarié. En effet, il pense que chaque individu a des capacités, qu'elles soient innées ou acquises, pour accomplir une tâche mais il faut combiner à ces capacités de la motivation pour obtenir une performance importante, il résume cette pensée dans cette fonction :

$$Performance = f(Ability \times Motivation)$$

(Vroom, 1964, p.203). C'est la raison pour laquelle il s'est intéressé à la formation de la motivation chez les individus au travail. Il commence tout d'abord par identifier des déterminants de la satisfaction tels qu'ils ont été mis en évidence dans des études précédentes. Il considère ainsi la supervision, le groupe de travail, le contenu du travail, les salaires, les opportunités de promotion et les heures de travail.

A propos du déterminant salaire qui nous intéresse ici, Vroom (1964) présente une vision mesurée de son rôle dans la motivation. Il ne nie évidemment pas son rôle

dans la volonté de travailler mais comme la plupart des psychologues du travail, il pense que le salaire n'est pas un déterminant suffisant de la motivation. Pour appuyer cette idée, il cite une étude de Morse et Weiss (1955) selon laquelle 80% des personnes continueraient à travailler même si elles avaient suffisamment d'argent pour vivre. Vroom (1964) conclut ainsi le rôle de l'argent dans la motivation : « it seems clear that for a large proportion of individuals the decision to seek or to continue work is based partly on anticipated reward obtained from work that have nothing to do with money or the uses to which money may be put. » (Vroom, 1964, p.32). Il faut donc chercher les déterminants de la motivation ailleurs que dans la récompense financière.

Il propose un modèle de motivation qui n'est pas statique mais fondé sur les interactions des individus avec une situation. Il se place dans les modèles dits « cognitifs » de la motivation pour lesquels l'idée est que chaque individu perçoit les situations et donc plus particulièrement les situations de travail d'une manière subjective parce qu'il a une manière de comprendre la situation extérieure qui lui est propre et qui passe par un processus cognitif. D'autre part, il fait intervenir des caractéristiques personnelles telles que les valeurs ou les besoins. La motivation serait donc un processus doublement subjectif, elle dépend de la manière dont on perçoit une situation et du modèle de valeur qu'on y appose. C'est la raison pour laquelle il propose des facteurs de la motivation sans jamais les présenter comme fonctionnant absolument, chacun étant susceptible d'avoir un effet différent selon les individus. De ce point de vue, il s'écarte également d'Herzberg (1968).

La formation subjective de la motivation est modélisée par Vroom (1964) à travers trois facteurs, la valence, l'instrumentalité et l'expectation. La valence reprend ce qui vient d'être dit, c'est la manière dont l'individu perçoit ses résultats à un moment donné. Un cadre peut par exemple être particulièrement intéressé à un moment de sa vie par le développement de sa carrière, c'est donc le déterminant de l'effort qui aura la valence positive. A l'inverse, il pourra être davantage intéressé par son salaire à un autre moment de sa vie car il envisage un achat important, dans ce cas, le facteur opportunité de promotion aura une valence plus faible. C'est un des apports importants de ce modèle que de montrer que les préférences des salariés en termes de

récompenses varient dans le temps, il serait donc faux de penser pouvoir mettre au point un système efficace dans la durée sans jamais avoir à le modifier. Francès (1995) montre également que l'importance du salaire a des valences différentes selon les catégories d'emplois, ainsi, il montre que chez les cadres moyens et supérieurs, il existe treize facettes de l'emploi qui contribuent à la satisfaction générale. Parmi ces facettes, la rémunération et la sécurité de l'emploi arrivent en dernière position. Cependant, on peut penser que le salaire aura une valence très positive dans des emplois où le travail en lui-même n'a que peu d'intérêt parce qu'il est parcellaire, monotone ou automatisé, c'est le cas par exemple dans les chaînes de montage industrielles. Ici, ce ne sont pas les avantages liés au résultat qui sont considérés mais la satisfaction qui pourrait en résulter.

Le deuxième élément à prendre en compte est l'instrumentalité. Cet élément se focalise sur les résultats de second degré (Lévy-Leboyer, 2006), c'est-à-dire non pas sur la performance en elle-même mais sur les résultats de second niveau comme les promotions, les primes, le sentiment d'accomplissement. Si l'individu pense qu'un haut niveau de performance va lui permettre d'obtenir le résultat de second niveau qui a pour lui une valence positive, alors il redoublera d'effort pour atteindre la performance souhaitée. On retrouve ici le mécanisme des théories du salaire d'efficience dans lesquelles un individu va redoubler d'effort s'il pense pouvoir obtenir un salaire plus élevé. En effet, selon la théorie, un salaire élevé a forcément une valence positive pour tous les individus.

Un troisième élément à prendre en compte et qui est, cette fois, complètement absent des théories du salaire d'efficience est l'expectation, c'est-à-dire l'opinion que chacun a de ses capacités à réussir à accomplir une tâche. Si un individu pense qu'il ne pourra pas atteindre un résultat, il ne sera évidemment pas motivé pour essayer de s'en rapprocher.

Vroom (1964) résume son modèle en prenant en compte deux niveaux d'effort possibles, l'un élevé (a) et l'autre faible (b) et deux performances possibles, l'une élevée (x) et l'autre faible (y), il obtient ceci :

		Outcome x (High Performance) Valence = +1	Outcome y (Low Performance) Valence = 0	Force (Valence × Expectancy)
Case 1	Expectancy that effort level <i>a</i> will result in indicated outcome	1.00	.00	1.00
	Expectancy that effort level <i>b</i> will result in indicated outcome	1.00	.00	1.00
Case 2	Expectancy that effort level <i>a</i> will result in indicated outcome	1.00	.00	1.00
	Expectancy that effort level <i>b</i> will result in indicated outcome	.00	1.00	.00
Case 3	Expectancy that effort level <i>a</i> will result in indicated outcome	.00	1.00	.00
	Expectancy that effort level <i>b</i> will result in indicated outcome	.00	1.00	.00

Figure 6 : Effets hypothétiques de la valence et l'expectation sur le choix du niveau d'effort.

Source : (Vroom, 1964, p.194)

Dans le premier cas, l'individu a bonne opinion de son succès quelque soit l'effort choisi, il est donc satisfait (force = 1) dans tous les cas, il n'a donc pas d'incitation à fournir un effort élevé, il n'est pas motivé.

Dans le second cas, l'individu va choisir le niveau d'effort qui lui permet de réussir, il va donc être motivé à fournir un effort élevé.

Enfin, dans le troisième cas, l'individu est insatisfait dans tous les cas, il n'est donc comme dans le premier cas pas motivé à fournir un effort important.

Si on confronte ce modèle de motivation aux théories du salaire d'efficience, on constate qu'il existe de nombreux points communs, en effet, l'instrumentalité comme on l'a déjà évoqué incite l'individu à fournir un effort élevé afin de parvenir au résultat qu'il s'était fixé. Cependant, dans les salaires d'efficience, ce résultat est nécessairement une hausse de salaire, Vroom (1964) montre par le biais de la valence que la hausse de salaire n'a pas toujours – et même selon lui rarement – une valence positive.

D'autre part, il faut prendre en compte la vision que le salarié a de son travail, ce que Vroom (1964) appelle l'expectation, en d'autres termes, il ne faudrait pas fixer une norme de production trop élevée car cela aboutirait à la démotivation des salariés et les inciteraient, comme le montre le troisième cas du modèle à privilégier l'effort faible. Akerlof (1984) prenait en quelque sorte déjà acte de ce facteur d'expectation quand il proposait de fixer des normes de production assez basses. Cependant, il ne le proposait que pour accroître la vision que le salarié avait du don de l'employeur et non pour accroître la vision du salarié de ses propres résultats. Or c'est bien ici de valorisation du travail qu'il est question et non pas uniquement de récompense financière.

Ce modèle fonctionne donc globalement selon le même mécanisme que les théories du salaire d'efficience mais il fait apparaître d'autres déterminants de l'effort, en mettant en avant le fait que le salaire n'est pas le principal facteur à prendre en compte. D'autre part, une grande place est laissée à la subjectivité du salarié tant en ce qui concerne ses préférences entre les différents facteurs de motivation que la manière dont ces facteurs sont perçus. On voit aussi que le fait de mal choisir le facteur de motivation crée de la désincitation à l'effort. Autrement dit, le fait de choisir toujours le salaire comme facteur de motivation pourrait avoir l'effet inverse à celui recherché chez certains individus.

La confrontation des théories du salaire d'efficience avec les réalités du marché du travail et ses évolutions montre qu'elle est difficile à mettre en place bien qu'elle semble pouvoir apporter des améliorations dans la gestion des ressources humaines, on a en effet du mal à concrétiser la relation performance salaire. Ainsi, dans le cadre de l'instauration de la rémunération à la performance (RLP) dans les administrations des pays de l'OCDE, on note que « beaucoup des dispositifs existants [ne sont] pas parvenus à obtenir les effets de motivation que l'on attendait d'un système de RLP efficace, et cela en raison de problèmes de conception et de mise en œuvre, mais aussi parce que l'évaluation des performances est intrinsèquement difficile dans le secteur public. » (OCDE, 2005, p.4) D'autre part, la confrontation avec d'autres matières, telles

que le droit du travail, la sociologie du travail ou la psychologie du travail montre qu'il existe des erreurs théoriques au niveau du postulat de relation univoque entre salaire et effort et que cette fois c'est la relation entre salaire et performance qu'il faut remettre en question. Il ne s'agit pas ici de montrer que la théorie est fondée sur des postulats complètement faux, simplement, de nombreux facteurs n'ont pas été pris en compte et cela peut sembler dommageable dans la mesure où la plupart des sciences humaines montre que le salaire n'est pas le seul facteur par lequel il est possible d'inciter à l'effort et que de plus c'est rarement le plus efficace. Ainsi le rapport de l'OCDE conclut : « Les perspectives de carrière et de promotion et l'intérêt du travail exercé s'avèrent être les facteurs de motivation essentiels pour les fonctionnaires, loin devant l'incitation 'rémunération à la performance' » (OCDE, 2005, p.4). De plus, les modèles des psychologues du travail nous montrent qu'il est difficile de penser pouvoir créer un modèle absolu de motivation, chaque facteur de motivation ayant un effet différent selon les individus considérés.

Le salaire n'est donc pas, contrairement à ce que nous présente les théories du salaire d'efficience, le résultat d'une relation bilatérale entre un employeur et un salarié. Il est nécessaire de prendre en considération les interactions entre salariés et la perception du salaire par les individus. Les travaux des sociologues et psychologues du travail nous amènent donc à considérer autrement le salaire.

III. Le salaire, déterminant de la valorisation et source de motivation

Le salaire ne serait donc pas le déterminant essentiel de l'effort du salarié au travail, au moins la relation entre salaire et effort n'est pas aussi directe que l'entendent les théories du salaire d'efficiencia qui semblent voir un lien univoque entre le salaire et l'effort. On a vu que de nombreux autres facteurs, plus internes au salarié influençaient la motivation au travail et donc le choix d'effort du salarié. Cependant, il apparaît que le salaire peut avoir une tout autre signification que la simple récompense financière pour un travail accompli. C'est bien sûr de cette manière qu'il est mis en place, il vient récompenser par de l'argent la contribution du salarié à la production de l'entreprise. Cependant, il peut avoir une toute autre signification du point de vue de la perception du salarié.

Si on cherche à aller au-delà des théories du salaire d'efficiencia et qu'on considère le salaire, non plus en termes de salaire absolu mais relatif, on voit qu'il joue un rôle très important sur la décision d'effort. En effet, si on considère que le salaire s'inscrit dans une hiérarchie, il peut représenter une source de valeur sociale pour le salarié qui va chercher à se situer dans cette hiérarchie. Or, comme on l'a vu dans les modèles d'Herzberg (1968) et de Vroom (1964), la reconnaissance représente une source de motivation, et peut de ce fait influencer la décision d'effort. C'est la raison pour laquelle il est important, en tant que gestionnaire des ressources humaines de préserver une hiérarchie des salaires qui apparaisse juste à tous les salariés afin de jouer ce rôle de reconnaissance.

Au-delà du déterminant salaire très présent dans les théories du salaire d'efficiencia, on peut imaginer des modèles de valorisation du salarié qui permettraient de retrouver le mécanisme de la théorie en utilisant un déterminant direct différent de celui du salaire mais qui aurait les mêmes conséquences en terme d'arbitrage coût productivité.

A. L'efficiencia du salaire perçu

Au-delà du rapport commercial établi entre le salarié et son employeur par le biais du salaire, il faut prendre en compte la dimension ressentie du salaire, c'est-à-dire sa valeur de récompense dans l'esprit du salarié. Toute récompense a à la fois une valeur matérielle, ici, la valeur monétaire et une valeur de symbole. Le salaire remplit différentes fonctions symboliques, notamment une fonction interne qui a trait à la satisfaction ressentie par le salarié si ses efforts sont pris en considération. Il y a aussi une fonction symbolique plus sociale qui n'est pas négligeable, un salaire élevé représente une preuve publique de ses qualités. Le salaire ne remplit alors pas seulement la fonction d'un facteur d'« hygiène » tel que nous le présente Herzberg (1968) mais il peut être à l'origine de motivateurs. Compte tenu de cette valeur sociale que représente le salaire, on comprend que la gestion des ressources humaines doit préserver l'équité à l'intérieur de la hiérarchie des salaires puisque c'est elle qui va être la plus importante aux yeux des salariés. Le salaire, compris en tant que salaire relatif peut donc représenter un facteur incitatif indirect, on peut ainsi retrouver en quelque sorte le fonctionnement des théories du salaire d'efficiencia.

1. La notion essentielle de salaire équitable

Si, comme on peut le penser, la perception des salariés de leur rémunération ne correspond pas à une fiche de paie, c'est-à-dire qu'il ne considèrent pas uniquement leur salaire absolu mais aussi la place de ce salaire dans une hiérarchie, il apparaît nécessaire de ne pas en rester à une méthode d'individualisation des salaires mais de chercher à donner une véritable signification à la grille des salaires, de manière à ce qu'elle paraisse juste à tous les salariés. En effet, « un système de récompenses qui semble injuste ou peu objectif aura des effets inverses de ceux recherchés » (Lévy-Leboyer, 2006, p.134). Si le salaire du salarié, qu'il soit élevé ou non ne lui apparaît pas juste compte tenu du salaire de son groupe de référence, on peut légitimement penser qu'il sera démotivé et que l'impact sur l'effort sera négatif. Plusieurs études ont

d'ailleurs montré que le sentiment d'inéquité influençait en ce sens la décision d'effort des salariés.

La dissonance cognitive influence la décision d'effort

On considère tout d'abord que les salariés se comparent aux autres salariés, cette comparaison n'est pas liée à un raisonnement logique mais psychologique, il s'agit ici de la manière dont le salarié perçoit sa contribution et sa rétribution, ce ne sont pas des éléments objectifs. Ils vont en effet chercher à déterminer si le ratio entre leur contribution à la production de l'entreprise et la rémunération qu'ils en retirent est le même que les autres. Pour que son salaire lui apparaisse juste, il faudra donc que $\frac{I_a}{O_a}$ soit égal à $\frac{I_b}{O_b}$ où I correspond à la contribution (Input) et O à la rétribution (O) des individus a et b. S'il ne perçoit pas une égalité entre ces ratios, le salarié sera confronté à une situation de dissonance cognitive, il n'y a pas adéquation entre ce qui lui semblerait être un juste salaire et son salaire réel, cette dissonance s'apparente à un sentiment d'inéquité. Pour J. Adams (1963) qui a appliqué la théorie de la dissonance cognitive aux relations salariales, « il y a inéquité pour une personne chaque fois que ses contributions perçues, dans un emploi et/ou son revenu, est psychologiquement dans une relation inverse avec ce qu'il perçoit être les contributions et/ou rétributions de l'autre. » (Adams, 1963 cité dans Reynaud, 1993 p.7). Il est également important de comprendre ce qu'est « l'autre » dont parle Adams (1963). L'individu va se comparer à un groupe de référence, cette notion est rarement définie par la théorie psychologique, on peut penser que le groupe de référence peut être de trois natures différentes, soit l'individu se compare à des personnes qui occupent le même poste dans la même entreprise, soit des postes différents dans la même entreprise ou enfin les salariés des autres entreprises. Souvent, la subjectivité des individus intègre ces trois groupes pour faire leur comparaison.

La dissonance peut être aussi bien positive si le salarié s'estime surpayé par rapport au salaire d'un autre ($\frac{I_a}{O_a} > \frac{I_b}{O_b}$) que négative qu'il s'estime sous-payé ($\frac{I_a}{O_a} < \frac{I_b}{O_b}$). Selon les expériences d'Adams et Rosenbaum (1962), dès qu'il y a dissonance cognitive, qu'elle soit positive ou négative, les salariés vont chercher à rétablir la consonance.

Pour cela, on considère que le salarié peut utiliser deux moyens, soit il modifie sa propre contribution ou son revenu ou la contribution ou le revenu des autres, soit il modifie la perception qu'il a de son propre revenu ou sa propre contribution ou du revenu ou de la contribution de l'autre (Reynaud, 1993). L'une des variables possibles pour le salarié dans cette situation est donc de varier l'intensité de son effort pour rétablir l'équité. Il faut aussi prendre en considération le fait que les salariés, lorsqu'ils vont chercher à rétablir l'équité vont choisir la solution qui leur permet de minimiser les pertes, qu'il s'agisse des leurs ou de celles des autres. Ils préféreront minimiser leurs gains plutôt que d'infliger une perte à quelqu'un. On peut dire que la désutilité résultant d'une perte est plus importante que la désutilité résultant d'un manque à gagner.

La première expérience sur le rôle de la dissonance cognitive sur la décision d'effort des salariés est celle d'Adams et Rosenbaum (1962). Ils créent une situation de dissonance cognitive chez un groupe d'étudiant en leur faisant croire avant l'embauche que leurs résultats aux tests ont été très mauvais mais qu'ils sont malgré tout obligé de les embaucher à cause d'une erreur administrative, ces étudiants vont donc s'estimer surpayés. Un autre groupe d'étudiant est choisi comme groupe témoin. Le résultat de cette expérience est que les salariés qui se sentent surpayés ont une productivité moyenne supérieure au groupe témoin. En augmentant leur contribution, ils améliorent le ratio contribution/rétribution afin de rétablir l'équité.

Dans la seconde expérience, chaque groupe est divisé entre des salariés surpayés à l'heure et d'autres à la pièce. Ils observent que les salariés qui s'estiment surpayés à l'heure ont une productivité moyenne à l'heure supérieure au groupe témoin alors que les salariés surpayés à la pièce cherchent à rétablir l'équité en diminuant leur rétribution, ce qui leur permet d'une autre manière d'améliorer le ratio contribution/rétribution. Leur productivité moyenne est donc inférieure à celle du groupe témoin.

La dernière étude d'Adams porte un regard sur l'impact de l'existence d'une situation de dissonance cognitive sur la qualité de la production. Il observe que les étudiants qui s'estiment surpayés à la pièce diminuent la quantité de production mais

en améliorent la qualité, cependant, il est impossible de savoir si la baisse en quantité est due à la recherche d'une meilleure qualité ou non.

On remarque dans tous les cas que l'existence d'une situation de dissonance cognitive influence la décision d'effort des salariés. C'est la raison pour laquelle il est important, lorsque l'on cherche à mettre en place des systèmes d'incitation par le salaire, de chercher à conserver une vision de la rétribution qui apparaisse juste aux yeux des salariés. On retrouve encore une fois ici la théorie de Fayol (1918) qui estimait que le premier élément à prendre en compte dans le choix d'un mode de rétribution est le fait que celui-ci assure une rémunération équitable. De plus, on voit que même lorsqu'ils s'estiment surpayés, ce qui correspond à une situation de dissonance positive, les salariés peuvent dans certains cas avoir tendance à diminuer leur production pour rétablir l'équité, cependant, cela se fait au profit de la qualité, tout dépend alors ce qu'on cherche à mettre en avant, quantité ou qualité.

D'autres études ont été menées selon la même méthode qu'Adams (1962) pour étendre les résultats obtenus aux individus sous-payés, dans cette situation de dissonance négative, on peut légitimement penser que les effets sur la production vont être négatifs. En effet, une étude d'Andrews (1967 ; citée dans Reynaud, 1993) montre conformément à la théorie de la dissonance cognitive que les salariés sous-payés ont tendance à augmenter la quantité produite afin de gagner plus et ce, au détriment de la qualité de la production.

Le rôle du rang dans la hiérarchie des salaires

Un peu dans la même lignée qu'Adams (1963), d'autres études se sont penchées plus récemment sur le rôle de la comparaison de son propre salaire avec celui de quelqu'un d'autre dans la perception du salaire par les individus (Clark, Masclot, & Villeval, 2006 et Brown, Gardner, Oswald, & Qian, 2008). Ces études montrent que le niveau absolu du salaire est perçu différemment selon sa place dans la hiérarchie des salaires.

Dans la première étude (Brown, Gardner, Oswald, & Qian, 2008), les auteurs s'intéressent au rôle de la place dans la hiérarchie des salaires sur la satisfaction des

employés. Or, comme on l'a vu avec Herzberg (1968), même si la relation satisfaction effort n'est pas obligatoire, on remarque souvent qu'un salarié satisfait est un salarié motivé, même si la réciproque n'est pas toujours vraie. Ainsi, on peut imaginer que si un salaire donne satisfaction au salarié, il sera plus motivé à fournir un effort intense.

Il remarque que les individus peuvent juger différemment un même salaire selon sa place dans la hiérarchie des salaires. La place dans la hiérarchie des salaires change la satisfaction des salariés : "the wage of £20,000 was rated as less satisfying when it was the second-lowest wage than when it was the fifth-lowest wage. Moreover, the wage of £25,600 was rated as more satisfying when it was the second highest wage than when it was the fifth highest wage." (Brown, Gardner, Oswald, & Qian, 2008, p.365). Les auteurs vont même jusqu'à avancer le fait que le rang du salaire dans la hiérarchie des salaires peut importer plus que le niveau du salaire lui-même. En effet, ils considèrent qu'un salaire absolu devrait plus que tripler dans la plupart des cas pour obtenir le même effet sur la satisfaction qu'une bonne place dans la hiérarchie des salaires, d'où l'importance de prendre en considération la hiérarchie des salaires dans le secteur.

La seconde étude (Clark, Masclet, & Villeval, 2006) s'intéresse plus précisément au rôle du rang du salaire sur la décision d'effort du salarié. Les auteurs remarquent d'abord que les entreprises ont tendance à réduire la dispersion des salaires malgré les différences de productivité quand l'information sur les salaires est publique dans l'entreprise. La méthode de cette expérience a déjà été présentée, il y a deux groupes de 10 personnes jouant le rôle soit de l'employeur soit de l'employé, l'employeur propose un contrat de rémunération à l'employé qui choisit quel niveau d'effort il va accomplir pour ce contrat. Dans un premier temps, on est dans une relation bilatérale entre l'employeur et l'employé, dans une seconde période, dite avec information, les employés connaissent le contenu des contrats proposés aux autres membres de leur groupe. Ils observent dans cette seconde période qu'« à salaire égal, plus le rang dans la hiérarchie est élevé, plus l'effort est élevé. Inversement, à salaire égal, une position dans le bas de la hiérarchie conduit le salarié à réduire son effort. » (Clark, Masclet, &

Villeval, 2006, p.6). Le montant absolu du salaire n'a donc ici pas d'impact sur la décision d'effort.

Ils remarquent d'autre part, qu'au-delà de la place dans la hiérarchie des salaires, l'effort varie aussi en fonction de l'écart avec le salaire minimum. Ainsi, plus le salaire est éloigné du salaire minimum, plus l'effort choisi sera élevé. Les individus sont donc sensibles à leur rang dans la hiérarchie des salaires mais aussi aux écarts de salaires en termes de montant.

Toujours selon Clark, Masclet et Villeval (2006), la comparaison n'existe pas seulement au niveau du groupe de référence mais aussi au niveau individuel. Le salarié module son effort en fonction des autres salaires qu'il a pu recevoir par le passé pour le même travail. Ainsi, il aura tendance à réduire son effort s'il observe que le salaire qu'on lui propose est inférieur au meilleur salaire qu'il a reçu par le passé. A ce propos, et ceci vient encore modérer le rôle du salaire absolu, ils observent que les individus sont plus sensibles aux variations de leur rang dans la hiérarchie des salaires qu'à l'évolution de leur salaire absolu.

Cette étude montre donc que l'impact du salaire absolu sur la décision d'effort peut largement être mis en doute si la perception du salaire relatif n'apparaît pas positive au salarié. Ainsi, l'effet incitatif que l'on prête à des rémunérations élevées est modéré par l'effet de la place du salaire dans une hiérarchie qui est formée d'une part au sein de l'entreprise et d'autre part par le point de vue plus subjectif de l'individu. Un système de rémunération incitatif qui propose des salaires très élevés mais très dispersés risquent alors certes d'obtenir des résultats intéressants de la part des salariés les mieux notés mais aussi de se confronter à une diminution de l'effort des salariés les moins bien placés dans la hiérarchie.

L'équité dans le modèle de salaire d'efficience d'Akerlof et Yellen (1990)

On peut se demander les conséquences que la considération d'un salaire non plus absolu, comme c'était le cas dans les théories du salaire d'efficience mais d'un salaire relatif, qui prend en considération la perception des salariés peut avoir sur le mécanisme incitatif présent dans les théories du salaire d'efficience.

Prenant acte du rôle de la théorie de l'équité d'Adams (1963) dans la décision d'effort des salariés, Akerlof et Yellen (1990) formulent une nouvelle théorie afin d'intégrer la notion de « fair wage » à la théorie du salaire d'efficience.

Ils considèrent ainsi que le juste salaire intervient dans la formation de la fonction d'effort. Ils relient le salaire équitable au salaire réel par le biais de cette équation :

$$ew^* = w$$

où w^* est le salaire équitable et w le salaire réellement perçu. Selon cette équation, lorsque le salaire réel est inférieur au salaire équitable, le salarié va choisir de diminuer son effort en proportion. A l'inverse, si le salaire réel est supérieur au salaire équitable, l'effort ne dépassera pas un niveau dit « normal » de 1. En effet, pour Akerlof et Yellen (1990), l'effort ne dépasse pas la norme, ils en donnent l'explication ainsi : « it is less costly for overpaid agents to increase the psychological evaluation of their labor inputs than to increase actual input. » (Akerlof & Yellen, 1990, p.258). La fonction d'effort a donc une nouvelle forme :

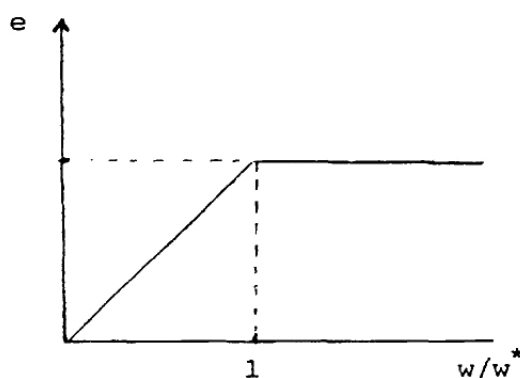


Figure 7 : fonction d'effort selon la théorie d'Akerlof et Yellen (1990)

Source : (Reynaud, 1993 ; p.16)

Cette nouvelle fonction d'effort permet de prendre en compte les théories cognitives du salaire afin de les intégrer aux théories du salaire d'efficience dont la logique reste inchangée. Cette démarche d'Akerlof nous permet de voir que les théories du salaire d'efficience posent un principe, celui de la relation entre salaire et productivité mais que le mécanisme de la théorie peut survivre à des changements de

considération au sein de cette relation. Ainsi, il est possible de considérer l'existence d'un salaire relatif dans la théorie, alors qu'il s'agissait jusque là d'un salaire absolu. On obtient ainsi une théorie plus adaptée à la réalité du processus cognitif du salarié.

Cependant, malgré la flexibilité de la théorie, on voit qu'il n'est pas forcément possible de prendre en considération tous les aspects des théories cognitives dans les théories du salaire d'efficience. En effet, si on s'en tient à la fonction d'effort d'Akerlof et Yellen (1990), la théorie du salaire d'efficience semble compromise puisqu'à salaire reçu trop élevé par rapport au salaire équitable, le salarié arrête d'augmenter son effort, ce qui est contraire à la théorie selon laquelle un salaire plus élevé a un effet incitatif sur la productivité du salarié. Akerlof et Yellen sont donc amenés à apporter une contrainte à la théorie du salaire d'efficience, pour qu'un salaire plus élevé amène un effort plus important, on doit rester dans les limites du salaire équitable.

D'autre part, la manière dont Akerlof et Yellen (1990) calculent le salaire équitable ne reprend pas les éléments présentés par Adams (1963), en effet, on remarque que « le salaire équitable ne dépend que des conditions du marché » (Reynaud, 1993, p.17), ils choisissent en effet de modéliser ainsi la formation du salaire équitable :

$$w_1^* = \beta w_2 + (1 - \beta)w_1^c$$

où w_1^c représente le salaire de marché du groupe 1, w_2 représente le salaire réel du groupe 2 et β est un coefficient de pondération (Akerlof & Yellen, 1990 ; p.271). Le salaire versé au groupe 1 dépend donc du salaire versé à l'autre groupe et du salaire du marché du groupe 1. Or, Adams (1963) montre que c'est surtout par une comparaison subjective des salaires que l'individu ressent la notion de salaire équitable, une notion objective comme celle du salaire du marché pose ici problème.

La manière dont les théories de salaire d'efficience considèrent le salaire est erronée, en effet le rôle du salaire est bien plus important quand on considère le salaire de la manière dont il est perçu par le salarié, ce qui revient à parler en terme de salaire relatif. Pourtant, les théories du salaire d'efficience considèrent un salaire absolu. Ce mode de comparaison des salaires par les individus nous informe aussi qu'il

est faux de considérer la relation salariale uniquement dans un rapport bilatéral entre un employeur et un employé, il faut aussi prendre en considération la répartition des salaires dans l'entreprise ou le secteur concerné. On a vu qu'il était possible d'utiliser une certaine flexibilité de la théorie du salaire d'efficiencia, ouverte par Akerlof et Yellen (1990) pour apporter des éléments cognitifs au salaire d'efficiencia.

Cette vision du salaire relatif nous permet de ne plus considérer le salaire qui est présenté dans les théories du salaire d'efficiencia uniquement comme ce que Herzberg nomme un « facteur d'hygiène », autrement dit un besoin biologique. En effet, le salaire n'étant pas considéré uniquement en montant mais aussi en fonction de sa place, on peut imaginer qu'il a un rôle qui dépasse la simple considération pécuniaire. Ce nouveau rôle du salaire nous permet de donner une fonction au déterminant salaire qui se rapproche des déterminants de l'effort que les théories de la motivation mettaient en avant.

2. Le salaire, source de reconnaissance d'une valeur sociale

On a vu que le salarié était davantage satisfait de la place de son salaire dans une hiérarchie que de son salaire lui-même, ce qui laisse à penser que le salaire, tel qu'il est perçu par le salarié a un rôle différent de la simple rétribution pour un travail accompli. On peut considérer que le salaire fonctionne comme une récompense dans l'esprit du salarié. Or, une récompense contient une valeur matérielle mais aussi et surtout une valeur de symbole. Ainsi, le salaire en tant que rang dans une hiérarchie peut représenter la preuve publique de ses qualités aux yeux du salarié. La valeur de récompense a une importance qui dépasse celle de la satisfaction de besoins, elle a une dimension sociale, c'est une manière de montrer sa valeur aux autres. Dans ce sens, le salaire représente aussi une information sur soi et ses compétences, il peut donc aider à l'accomplissement de soi.

Le salaire relatif remplit une multitude de besoins

En réponse à la pyramide des besoins de Maslow, Alderfer (1969) développe une nouvelle théorie de besoins, la théorie ERG (existence, relation et besoin de grandir) qui limite ces besoins à trois. Une autre différence par rapport à Maslow est que ces besoins peuvent être attractifs en même temps. Or, les besoins sont d'une manière ou d'une autre liés à la motivation. On peut en effet considérer que les individus sont motivés quand ils pensent être en mesure de satisfaire un besoin ressenti. Ainsi, si ce qu'ils peuvent gagner à travailler, ici le salaire, peut leur permettre de satisfaire l'un de leur besoin, ils produiront l'effort nécessaire pour pouvoir l'obtenir.

Le premier besoin qu'Alderfer (1969) met en avant est l'existence, c'est-à-dire la satisfaction de besoins matériels tels que la faim, la soif ou la sécurité. Ce besoin est bien évidemment en grande partie satisfait dans le travail par le biais du salaire. C'est même la finalité première du salaire que de satisfaire des besoins matériels. Ainsi, un individu qui cherche à satisfaire des besoins matériels peut tout à fait être motivé par l'attrait d'un salaire suffisamment élevé, il produira alors l'effort adéquat pour obtenir le salaire qu'il attend.

Le second besoin que met en évidence Alderfer (1969) est le relationnel, il s'agit en fait des besoins sociaux. En effet, comme on a pu le mettre en évidence à travers les théories des sociologues du travail ou de la psychologie du travail et plus précisément à travers la théorie d'Herzberg (1968), l'un des motivateurs principaux au travail est la reconnaissance, or cette reconnaissance ne peut apparaître que dans les rapports sociaux. « C'est [...] la question de la reconnaissance sociale qui est au cœur de la valeur travail : la notion de productivité est elle-même assujettie à la reconnaissance de la valeur sociale » (Girardot, 2007, p.171). Dans cette catégorie de besoins, le salaire intervient de manière indirecte, en effet, il faut considérer la place du salaire dans la hiérarchie, son rang pour qu'il satisfasse ce besoin social. C'est donc la notion de salaire relatif telle qu'elle vient d'être présentée qu'il faut prendre en compte ici. L'individu recherche la reconnaissance, la considération des autres, pour cela il a besoin qu'un élément objective ses capacités et compétences. Cet élément objectif peut être le salaire puisque le mode de calcul d'un salaire au mérite doit permettre de

juger du rôle d'un salarié dans le processus de production. Si ce rôle a été jugé important par ses supérieurs, le salarié aura un salaire plus élevé que les autres, ce qui lui permettra d'être vu comme ayant de la valeur aux yeux des autres, et plus spécifiquement de son groupe de référence. En ce sens, « le salaire est un fait social, inscrit comme tel dans une dimension plurielle et symbolique » (Girardot, 2007, p.175).

Le troisième besoin qu'Alderfer met en évidence est le besoin de grandir, de croissance. Il faut comprendre ici le besoin de se développer. Un individu cherche l'accomplissement de soi, il a besoin de se sentir progresser et aller de l'avant. Le salaire joue ici aussi un rôle indirect. Pour avoir une idée de sa valeur personnelle, un individu doit pouvoir s'informer sur ses compétences et sa productivité, le salaire au mérite peut jouer ce rôle d'information. Lorsqu'un individu compare son salaire à celui des autres, il cherche certes à mettre en avant sa valeur sociale mais aussi à connaître son niveau par rapport aux autres. S'il obtient un bon salaire relativement aux autres salariés, il pourra alors se dire qu'il progresse et s'accomplir ainsi dans son travail. Or, comme on l'a vu avec Herzberg (1968) et Vroom (1964) l'accomplissement au travail, les opportunités de promotion sont des éléments motivants qui peuvent amener les salariés à produire un effort plus intense. Vroom (1964) nous apprend en outre à travers la notion de valence que chaque individu recherche des éléments différents dans son travail. Or, on peut voir que le salaire peut satisfaire, de manière indirecte, un grand nombre des préoccupations d'un individu au travail, il peut donc satisfaire un nombre important de salariés qui présentent des valences différentes.

On voit donc que si on considère les salaires relatifs et non plus absolus comme le fait au départ la théorie du salaire d'efficience, on peut rattraper de nombreuses critiques qui étaient faites à la théorie. Il apparaît en effet que le salaire, indirectement, affecte les besoins sociaux et personnels des individus. Les déterminants non économiques de l'effort qui avaient été mis en évidence peuvent être stimulés par le biais du salaire, parce que le salaire est une récompense et qu'il permet à ce titre de rendre objectif aux yeux des autres et à ses propres yeux la valeur d'un salarié.

Le salaire, système d'incitation indirect

La mise en place d'un salaire d'efficience peut se révéler incitative à l'effort malgré toutes les limites qu'on y a apportées. Il faut seulement reconsidérer le mécanisme de liaison entre salaire et effort d'une manière un peu différente de celle qui est utilisée dans les théories du salaire d'efficience. Dans les théories, le salaire est efficient parce que le salarié sait que s'il ne produit pas l'effort maximum, il encourt le risque de perdre son emploi. Comme le salaire d'efficience existe dans un cadre de chômage involontaire, le salarié risquerait donc de ne pas retrouver un emploi aussi bien payé. « Le ressort de l'effort est donc la crainte d'être surpris en train de « flâner », à cause des conséquences ultérieures en termes de salaire » (Troussier, 1993, p.162).

En réalité, on a vu que la psychologie d'un salarié au travail n'était pas nécessairement celle d'un flâneur. En effet, comme le travail peut être l'occasion d'être reconnu socialement ou de s'accomplir personnellement, un individu peut avoir intérêt, en dehors des considérations matérielles présentes dans les théories du salaire d'efficience à fournir un effort intense pour des raisons subjectives, qui vont varier d'un individu à l'autre, c'est en tout cas ce que nous enseigne la théorie VIE de Vroom (1964).

On rejoint ici en quelque sorte la vision d'Hannah Arendt (1958 Ed.1994) qui distingue les activités de l'homme en trois catégories, le travail, l'action et l'œuvre. Le travail est lié à la nature, il est périssable et permet à l'homme de survivre, c'est une nécessité vitale. Le travail selon la vision arendtienne se rapproche de la vision que nous offre la théorie économique, il est pénible, les hommes ont donc une désutilité au travail et risquent de flâner. Ce travail leur permet de survivre, autrement dit d'obtenir un salaire qui va lui permettre de satisfaire ses besoins naturels et primaires. Mais au sens moderne, le travail de l'homme est aussi ce que Arendt appelle l'action et qui résulte d'interactions entre les hommes, il amène ce que nous avons appelé la reconnaissance. Enfin, le travail moderne contient aussi un part d'œuvre, c'est-à-dire qu'il permet l'accomplissement de soi et est au sens arendtien une promesse d'immortalité, c'est le besoin ultime de l'humanité. Le salarié est motivé dans son

travail par la perspective de réaliser chacune des activités de l'homme décrite par Arendt et pas uniquement, comme le dit la théorie pour conserver un emploi qui lui permet de gagner suffisamment d'argent pour survivre et satisfaire ses besoins les plus naturels. Herzberg (1965) mettait aussi en évidence ces différentes perceptions du travail dans son mythe d'Adam et Abraham. Pour Herzberg (1965), chaque homme a une part d'Adam, pour qui le fait de travailler pour survivre apparaît comme une punition qui lui est infligée après avoir été chassé du jardin d'Eden. On considère donc le travail comme quelque chose de douloureux. Mais chaque peut aussi dans une certaine mesure avoir une part d'Abraham dans sa manière de considérer son travail. Ce dernier a reçu des potentiels de Dieu pour accomplir une mission sur la Terre. Pour lui, le travail lui permet de grandir et de se réaliser.

Il ne faut donc pas rejeter en bloc le mécanisme incitatif du salaire, qui permet de satisfaire, au moins indirectement un grand nombre de facteurs motivants au travail. On a vu que pour mettre en place un salaire au mérite, il fallait parvenir à créer un système de notation capable d'évaluer l'effort de chacun. Ce système de notation détermine le salaire, c'est en fait lui qui est incitatif puisqu'il fournit l'information à l'individu et à son groupe de référence sur la valeur du travail de l'individu. Cependant, pour que le salaire fonctionne comme un système d'information efficace de la valeur du salarié, il faut qu'il apparaisse comme juste aux yeux du salarié et surtout qu'il soit clair. Or, comme on l'a vu avec les difficultés de mise en place des salaires au mérite, les systèmes de notation sont souvent trop complexes et peu compris des salariés, ils ne peuvent alors pas être efficaces, directement comme le prévoient les théories du salaire d'efficiencia ou indirectement comme on vient de le présenter.

En réalité le salaire n'est pas incitatif parce qu'il crée la crainte d'être licencié chez le salarié, le mécanisme est plus positif et offre une vision moins négative du travailleur. Le salaire est incitatif car le salarié qui cherche à s'accomplir ou à être reconnu socialement par son travail peut chercher la réussite et la preuve de sa valeur à travers le système de notation qui détermine son salaire.

La prise en compte de la notion de salaire équitable permet de considérer le salaire différemment. Jusque là, le salaire apparaissait uniquement comme la rétribution pour un effort donné. Les études montrant que les individus prêtent davantage attention à la place de leur salaire dans une hiérarchie et pas à son montant font apparaître une autre dimension dans le salaire, plus subjective. Le salaire tel qu'il est perçu par le salarié permet de considérer les effets indirects du salaire, qui vont au-delà de la satisfaction de besoins primaires. On peut ainsi retrouver les déterminants de l'effort qui étaient présents dans les théories des sociologues ou psychologues du travail. En effet, le salaire est aussi indirectement lié à la reconnaissance d'une valeur sociale et à l'accomplissement de soi dans le travail, facteurs motivants pour un salarié, et donc susceptibles d'amener un effort plus intense. De cette manière, on peut considérer qu'il existe un effet incitatif au salaire, seulement la théorie faisait erreur en ne prenant en compte que la valeur absolue du salaire, il faut aussi considérer le salaire équitable. Cette nouvelle perspective utilise une vision de l'homme plus positive, ce n'est en effet plus seulement un flâneur, tout en conservant le mécanisme incitatif des théories du salaire d'efficience.

Cette nouvelle considération du salaire ouvre la voie à un changement de politique au sein de l'organisation. Il peut en effet être judicieux, tout en conservant un système incitatif de mettre l'accent sur les effets indirects du salaire, en mettant par exemple en avant la valorisation du salarié.

B. La valorisation du salarié comme modèle incitatif

Si le salaire est incitatif, ce n'est pas forcément lui qu'il faut mettre en avant. En effet, une entreprise ou une organisation peut avoir intérêt à mettre en place des systèmes qui ne sont pas uniquement basés sur le salaire au mérite, même si la conséquence – qui n'est pas inconnue du salarié – sera au final une hausse de salaire s'il fait les efforts adéquats. Ainsi, il faut par exemple mettre en avant un système qui valorise ses salariés, soit par le biais de salaires élevés ou de promotions – qui amèneront aussi des hausses de salaires. De plus, on a remarqué que la politique de

hausse de salaires a tendance à s'essouffler dans le temps, d'où l'intérêt de mettre l'accent sur une politique qui met en valeur ses salariés plutôt que sur une politique uniquement basée sur la récompense.

1. Une méthode de valorisation pour inciter à l'effort

L'idée ici est de mettre en avant les implications d'une hausse de salaire auprès des salariés plutôt que d'insister sur la hausse de salaire en elle-même afin que les salariés se sentent valorisés. En effet, comme on l'a vu à travers les études des sociologues et psychologues du travail, la valorisation du salarié permet d'obtenir des résultats en termes de productivité souvent supérieurs à ceux obtenus par la simple hausse de salaire.

C'est notamment les implications qui peuvent ressortir de l'étude de Mayo (1930) et de l'effet Hawthorne. L'efficacité des salariés provient selon lui de l'attention qu'il leur a apporté, une simple hausse de salaire, on l'a vu, ne suffit pas à obtenir les mêmes résultats. La solution consisterait alors au sein des organisations à mettre en avant les performances des salariés, c'est-à-dire à montrer qu'on reconnaît le fruit de leur travail. Or, pour mettre en place un système qui chercherait à utiliser les apports de la théorie du salaire d'efficacité, on a vu qu'il fallait considérer la performance de chaque salarié pour la noter. Finalement, on peut se demander si le fait de récompenser la hausse d'effort par une hausse de salaire ne fonctionne pas indirectement comme une reconnaissance du travail du salarié et de sa valeur, au quel cas le fait d'accorder une meilleure note à un salarié et donc de lui offrir un salaire plus important donne l'impression au salarié qu'on lui a accordé une attention particulière.

L'enrichissement du travail selon la théorie d'Herzberg (1968)

Herzberg (1968) propose dans son article une série de solutions qui pourraient être appliquées dans les entreprises afin de satisfaire les salariés. On peut imaginer une application possible de ces solutions à la motivation des salariés et donc à la production d'effort.

La solution principale proposée par Herzberg (1968) afin de valoriser et permettre l'accomplissement du salarié est celle de l'enrichissement du travail. Cette notion demande à être explicitée, elle l'a été par des disciples d'Herzberg, Paul et Robertson (1974). Il ne s'agit pas uniquement de changer le travail en le rendant plus varié et plus responsable. On ne change pas uniquement les attributs du travail mais leur signification aux yeux du salarié. Dans ce but, l'enrichissement du travail ne doit pas être imposé au salarié, au quel cas, il risque juste d'être mécontent du fait qu'on lui impose une charge de travail supplémentaire et des responsabilités, il pourrait le voir comme une exploitation de la part de l'employeur. Il faut donc proposer cette solution au salarié et qu'il l'accepte de lui-même. En effet, la valence d'un attribut tel que la reconnaissance ou l'autonomie n'est pas toujours positive, il y a des catégories d'employés – notamment les ouvriers – qui n'apprécieraient pas d'avoir plus de responsabilités. Pour ceux qui ont une valence positive envers ces modifications de leur travail, l'enrichissement des tâches ne doit avoir l'air de venir du supérieur hiérarchique. Le travail change alors de sens aux yeux du salarié, « la routine passive fait place à l'initiative » (Francès, 1995, p.65).

Cependant, n'orienter la politique de l'entreprise que sur l'enrichissement du travail ne s'avère pas complètement efficace, on trouve empiriquement selon l'étude de Paul et Robertson (1974) que les performances n'augmentent que de 10 à 20%. L'étude était menée de telle sorte que les facteurs dits extrinsèques dans la théorie d'Herzberg (1968) ne changeaient pas, or dans les faits, de nombreuses personnes n'accepteraient pas d'avoir plus de responsabilités si elles ne s'en voyaient pas récompensées. La seule confiance que le supérieur montre en son salarié en lui déléguant plus de responsabilités n'apparaît pas comme une mesure objective de sa valeur, on peut penser que le fait de lier la hausse de responsabilités et d'autonomie à une hausse de salaire pourrait avoir des résultats plus significatifs.

L'application de l'enrichissement du travail en France

La critique selon laquelle le Taylorisme a séparé l'économique et le social et a contribué à déposséder le travailleur de son autonomie et en l'empêchant d'avoir une

quelconque emprise sur son travail s'est développée en France dans les années 1970. De nombreux facteurs extrinsèques et intrinsèques ont été étudiés, on a également cherché à mesurer le coût de mesures de changement des formes d'organisation du travail. Plusieurs solutions ont alors été expérimentées.

On a tout d'abord cherché à élargir les tâches effectuées par un employé et qui requièrent le même niveau de qualification. Cette expérience a été menée à Lyon dans une industrie, cet élargissement des tâches passait par la mémorisation d'un cycle de travail plus long. L'effet a amené un succès assez mitigé, certains ouvriers préférant un cycle plus court. On retrouve le problème de la mise en œuvre de tels modifications dans le cycle de travail, les ouvriers n'ont pas toujours une valence positive à ce genre de changements. Cependant, dans d'autres industries, le résultat, tout en restant assez peu significatif a été plus positif en diminuant la fatigue nerveuse et en élevant la productivité. Dans d'autres secteurs, l'élargissement des tâches passe par l'alternance des postes, cependant, les gains de productivité observés, loin d'être importants pourraient s'expliquer par la suppression des temps morts entre deux postes. (Francès, 1995).

On peut aussi choisir, comme cela a parfois été le cas d'enrichir les tâches des employés. Il s'agit alors d'ajouter des tâches annexes comme l'entretien ou la réparation de machines à la tâche principale. Cela a par exemple été mis en place à Chalon-sur-Saône chez Kodak Pathé où les ouvriers devaient accomplir de petites tâches administratives ou à la régie de Renault en 1972 où les ouvriers avaient à leur charge des tâches de préparation en amont et de retouches en aval. Le résultat le plus souvent observé est une amélioration de la qualification des ouvriers et souvent aussi une meilleure productivité. On observe par exemple une hausse de productivité de 5 à 7% chez Renault.

Enfin, on peut noter la mise en place, quand le travail le permet de groupes semi-autonomes au sein desquels chaque ouvrier doit pouvoir, outre sa tâche principale effectuer toutes les tâches qui incombent à son groupe. Cela a été mis en place dans un atelier de filature automatisé à la fin des années 1960. En organisant le travail par groupe semi-autonome, on a permis de supprimer la fonction de chef

d'équipes, chaque groupe avait un objectif annuel et s'organisait comme il voulait pour le mettre en œuvre. Ce mode de fonctionnement est le plus abouti puisqu'il combine élargissement et enrichissement des tâches et permet de réduire l'absentéisme et le turnover. On observe donc un accroissement de la motivation.

Toutes ces mises en pratique françaises montrent que la solution proposée par Herzberg peut s'avérer efficace. Cependant, les résultats sont bien souvent mitigés, ils ne sont pas les mêmes dans toutes les entreprises et le principe de l'enrichissement ou de l'élargissement des tâches est parfois rejeté par les ouvriers eux-mêmes qui y voient uniquement une surcharge de travail. Cette solution ne semble donc pouvoir être mise en application partout et seule. D'où l'idée de garder la solution d'enrichissement du travail en l'intégrant à un programme offrant des opportunités de promotion à l'employé au sein de l'entreprise. La promotion permet en effet de reproduire l'effet enrichissement du travail tout en offrant aux salariés une hausse de salaire pour compenser la surcharge de travail, de plus, la promotion se fait toujours avec l'accord de l'employé. C'est donc en quelque sorte une manière de proposer au salarié une hausse de salaire en échange de sa plus grande participation aux activités de l'entreprise. Il s'agit en fait de faire en sorte que l'accroissement de l'effort du salarié vienne de sa propre initiative puisque c'est lui qui accepte ou non la promotion.

Valoriser la réalisation d'un objectif plutôt que la hausse du salaire

On a vu que la mise en place des théories du salaire d'efficience passait souvent par la formulation d'objectifs à atteindre. C'est la réalisation de ces objectifs qui permet de calculer le montant de hausse de salaire à accorder aux salariés méritant. On a également vu que ces objectifs devaient soigneusement être choisis par les employeurs afin de les rendre accessibles aux salariés. Justement, on peut penser que ce qui motive l'employé, plus que la promesse de gagner davantage s'il remplit les objectifs est le fait de parvenir à cet objectif.

En effet, une étude de Pritchard et Curtis (1973, citée dans Francès, 1995) montre que c'est le but fixé qui est incitateur à l'effort, il agit comme une composante psychologique de la motivation.

Cette liaison but effort apparaissait déjà dans une étude de Lawler mais ne concernait que de faibles stimulants monétaires, Pritchard et Curtis (1973) imaginent une expérience avec plus de stimulants monétaires, ils engagent des étudiants pour un travail temporaire, cet emploi consiste à trier des cartes individuelles. Un groupe d'étudiant doit annoncer le but qu'il s'est fixé à la fin d'une période d'essai et s'entend annoncer une prime globale de 50 cents ou 3 dollars. Un autre groupe entend ces montants de prime mais sans fixer de but. Il y a enfin deux autres groupes non rémunérés et qui fixent ou ne fixent pas de but. Les résultats montrent que dans les sous groupes non rémunérés, la fixation de but a un effet important sur le rendement. Ceux qui ont une prime de 50 cents n'ont pas un rendement supérieur à ceux du groupe non rémunéré. En revanche, ceux qui ont fixé un but et ont la prime de 3 dollars ont une évolution du rendement bien supérieure au groupe qui a la prime de 3 dollars mais ne se fixe pas de but :

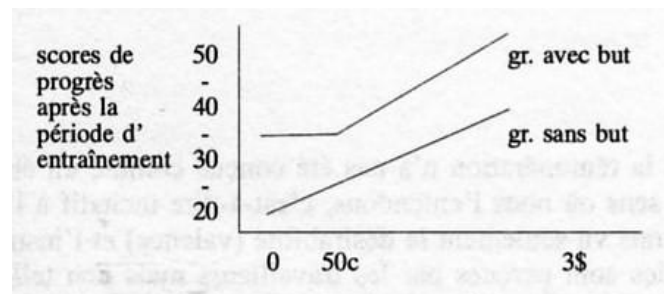


Figure 8 : Effets de la fixation de but et de la rémunération (d'après Pritchard et Curtis, 1973)

Source : (Francès, 1995, p.128)

On voit donc que le but fixé est incitateur à l'effort, mais l'incitation est encore plus forte quand elle est combinée à une rémunération importante. On retrouve l'idée selon laquelle il est important de mettre en avant d'autres facteurs que la hausse de salaire mais qu'il faut garder l'idée de cette hausse en arrière plan. En effet, si elle n'est pas présentée comme le motivateur principal, on voit que le fait de l'ignorer rend les résultats en termes de performance moins importants.

Ces différentes études nous montrent qu'on peut essayer d'autres méthodes pour motiver les salariés et les inciter à un effort plus important. Il est par exemple fondamental de mettre en avant la possibilité de valorisation du salarié qui existe derrière chaque modification du travail. C'est l'angle de vue qui est modifié par rapport aux salaires d'efficience mais la logique reste. Améliorer la valorisation du salarié, en lui confiant plus de responsabilités ou en lui permettant de connaître ses résultats par rapport aux objectifs fixés ne permet pas d'obtenir des hausses d'effort aussi importantes que si on combine ses mesures avec la promesse d'une hausse de salaire. L'erreur principale des théories du salaire d'efficience est donc de mettre en avant uniquement les effets en termes de hausse de salaire sans considérer ce qui est plus important psychologiquement pour le salarié à savoir la valorisation de son travail et la reconnaissance de sa valeur.

2. L'effet du temps et de la réputation dans la relation de travail

Une autre raison qui amène à mettre en avant d'autres aspects de la relation de travail et pas uniquement la hausse de salaire est que l'effet d'une telle augmentation est décroissant avec le temps et avec le montant. Ainsi, et de manière assez logique, plus un individu gagne d'argent, moins la perspective d'une hausse de salaire va lui importer. Si on reprend les termes de Vroom (1964), il apparaît clair que plus le salaire de base est élevé, moins la valence liée à ce déterminant l'est.

De plus, et cet effet est sans doute plus important encore, les individus n'ont pas toujours en tête le salaire de marché. Ainsi, dans la théorie le simple fait de proposer un salaire supérieur au salaire de marché devrait avoir un effet incitatif sur le salarié, or en réalité, aucun salarié ne connaît le salaire de marché. La perception qu'il a de son salaire dépend alors d'autres facteurs qui ont été développés précédemment. Un individu peut très bien être satisfait de la hausse de salaire qui lui est proposée la première fois qu'elle lui est proposée et être incité à fournir un effort plus important. Cependant, il faut que cette hausse de salaire soit répétée dans le temps, en effet, l'individu s'habitue à son salaire avec le temps – qu'il soit supérieur au salaire de marché ou non – et l'effet incitatif premier diminue. De plus, on peut imaginer qu'à

force de répétition et au fur et à mesure que le montant du salaire augmente, l'effet incitatif du salaire, qu'il soit relatif ou absolu diminue. On peut aller jusqu'à penser que le niveau d'effort diminue s'il n'est pas stimulé au bon moment.

Compte tenu de cet effet décroissant, le salaire, dans les conditions que l'on a décrites précédemment serait de moins en moins incitatif avec le temps, il faudrait alors trouver d'autres facteurs qui permettraient de modérer cet effet temps afin de pouvoir toujours profiter d'un effort intense de la part de son salarié.

La relation de long terme et le sentiment de réciprocité

Une étude de Gächter et Falk (2002) propose une solution pour éviter cet effet temps. Ils partent du principe selon lequel les relations économiques sont presque toujours composées d'interactions répétées. Les relations de travail en sont un exemple très significatif. Ils notent aussi que le contrat de travail tel qu'il existe peut être inefficace car n'incite pas forcément les salariés à fournir un effort élevé. Le constat de départ se rapproche donc clairement de celui des théories du salaire d'efficience. Cependant, la solution qu'ils proposent est différente. Ils cherchent en effet à analyser les effets des normes sociales et des jeux répétés pour dépasser l'inefficience du contrat de travail en s'appuyant sur les résultats d'études antérieures.

Pour Gächter et Falk (2002), le mécanisme qui existe dans le salaire d'efficience relèverait de la réciprocité, « by paying generous wages and thereby appealing to the workers' reciprocity, firms can induce performance above the enforceable level » (Gächter & Falk, 2002, p.2). C'est aussi ce que met en avant Akerlof avec sa logique de don contre don, le fait de payer des salaires plus élevés aux salariés appelle à une réciprocité de leur part, ils doivent fournir un effort plus intense. Cependant, Gächter et Falk tirent des conclusions différentes de celles d'Akerlof qui s'arrêtait là pour la description du mécanisme. Les auteurs ajoutent l'existence de relations de longue durée dans les rapports employeur salarié et donc l'existence de rapports sociaux, les acteurs concernés ne sont plus anonymes comme dans la théorie économique.

La méthode utilisée pour démontrer leur théorie se rapproche de celle de Clark, Masclot, & Villeval (2006), le groupe des entrepreneurs fait une proposition de salaire

aux salariés qui choisissent en retour l'intensité d'effort qu'ils acceptent de fournir pour ce salaire. Ils font deux expériences, l'une dite « one shot game » de dix séquences dans laquelle les individus sont confrontés une seule fois l'un à l'autre, les sujets restent donc anonymes, conformément à la théorie économique. Dans la seconde expérience dite « repeated game », ce sont les mêmes sujets qui sont confrontés l'un à l'autre dix fois de suite. Les sujets sont mis au courant du fonctionnement de cette expérience avant, de telle sorte qu'ils savent par avance s'ils vont être confrontés à la même personne ou non.

Les résultats sont donnés par ce graphique :

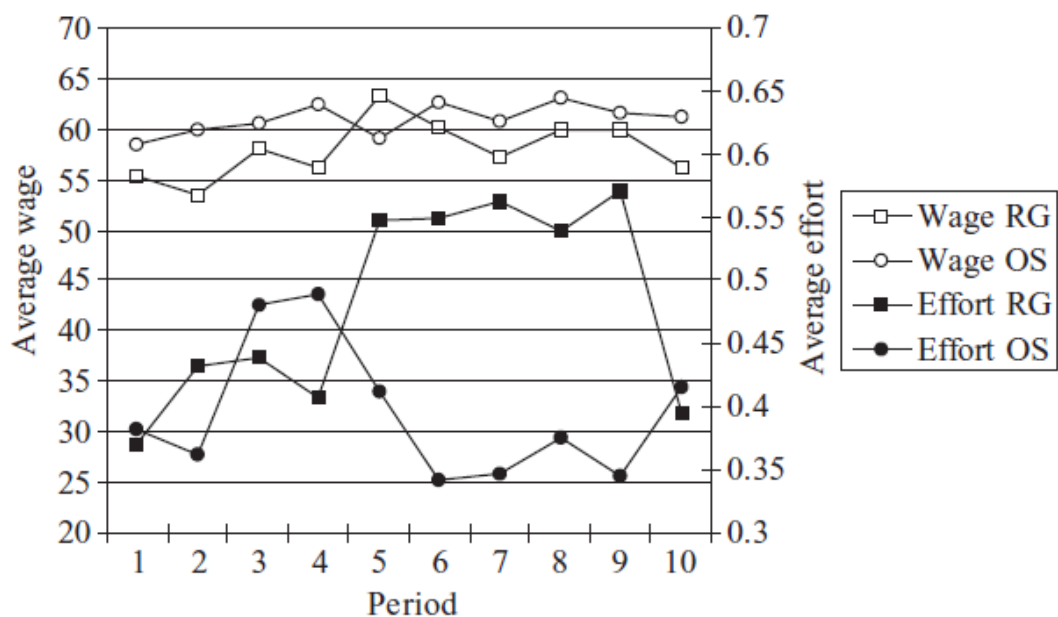


Figure 9 : Salaires et niveaux d'effort dans les deux expériences.

Source : (Gächter & Falk, 2002, p.7)

Dans la première expérience, dite « One shot » (OS), on observe, comme le prévoit la théorie économique que les travailleurs annoncent en moyenne un niveau d'effort plus élevé quand on leur propose un salaire plus élevé et ceci à un niveau statistique jugé significatif. Ceci corrobore l'idée de la réciprocité qui était déjà avancée chez Akerlof.

Le résultat le plus intéressant concerne la seconde expérience en jeu répété. On observe en effet que les travailleurs se montrent plus coopératifs que dans l'expérience

précédente. En effet, à un même niveau de salaire, les travailleurs vont proposer un niveau d'effort supérieur dans le jeu répété. L'effet incitatif du salaire semble donc être renforcé par une relation de long terme, il semblerait donc que la réputation – notion qui peut résumer l'idée de jeu répété – renforce la réciprocité.

On peut donc retenir de cette expérience que la relation de travail de long terme permet d'obtenir de meilleurs résultats en termes de réciprocité, les salaires et les efforts proposés étant supérieurs dans le jeu répété. Il apparaît de plus que l'effet est plus constant. En regardant la dernière période sur le graphique, on s'aperçoit que les salaires et l'effort chutent considérablement, or les sujets savaient qu'il s'agissait de la fin de la relation. Il semblerait donc que si les sujets pensent que la relation ne va pas durer, ils cessent d'être coopératifs, c'est la raison pour laquelle un employeur a intérêt à montrer à son salarié qu'il n'a pas l'intention de mettre un terme à la relation, la théorie du salaire d'efficiency pourrait s'avérer particulièrement efficace avec des contrats de travail de longue durée, renforçant ainsi la réputation.

On a donc vu que les théories du salaire d'efficiency, malgré les erreurs qu'elles peuvent commettre quant à la considération des salariés peuvent s'avérer en partie efficaces. Le salaire est une variable qui n'est pas toujours recherchée en tant que telle par le salarié, ainsi, il faut mettre l'accent dans le cadre de hausses de salaire, davantage sur les effets indirects du salaire relatif que sur l'effet direct qui est l'enrichissement du salarié méritant. Ainsi, mieux vaut mettre en avant la valorisation de l'employé et les possibilités de s'accomplir dans son travail – ce qui peut exister grâce au salaire d'efficiency – afin de motiver le salarié à l'effort.

D'autre part, pour rendre cette relation indirecte entre salaire et effort plus durable, il est important de créer un climat d'entreprise favorable, dans lesquels la réputation et la réciprocité jouent un grand rôle. Ce climat intervient particulièrement avec la mise en place de contrat de longue durée.

Conclusion

Le constat de départ des théories du salaire d'efficience est le suivant : dans le cadre des relations de travail, il existe une situation d'aléa moral à résoudre. En effet, dans un contrat de travail, l'employeur s'engage à rémunérer un salarié en échange de sa contribution à l'effort de production. Or, c'est justement cet effort qui est la source de l'aléa moral puisque que c'est le salarié qui choisit son niveau d'effort, or celui-ci est dans la plupart des cas difficilement observable. De plus, la théorie économique postule que le salarié a une désutilité à l'effort, il est donc tenté de le réduire au minimum. Cependant, comme l'effort est un facteur déterminant la productivité, l'employeur cherche à inciter son salarié à fournir l'effort le plus élevé, afin de maximiser la production de l'entreprise. Avec l'incitation on peut faire en sorte que le salarié maximise son utilité personnelle en produisant un effort intense qui serait source d'efficience.

Les théories du salaire d'efficience comme modèle d'incitation

C'est entre autre un modèle d'incitation que proposent les théoriciens du salaire d'efficience comme Solow (1979) ou Shapiro-Stiglitz (1984). Le salarié ayant une désutilité à l'effort mais augmentant son utilité avec le salaire et l'employeur étant dans la situation opposée, il va en effet préférer rémunérer son salarié au minimum mais a besoin que son salarié fournisse un effort intense, on peut imaginer trouver grâce aux croisements de deux courbes un salaire qui permettrait de maximiser l'utilité générale. Le salarié ayant un salaire plus élevé sera incité à fournir un effort plus important, l'employeur prévoyant une hausse de sa production est aussi satisfait de la hausse de salaire. La théorie est donc fondée sur une relation bilatérale entre un salarié et son employeur. De plus, pour qu'une telle théorie soit mise en place, elle nécessite un mouvement d'individualisation des salaires, phénomène qui apparaît justement dans les pays occidentaux dans les années 1980 (Coutrot & Mabile, 1993).

Pressentant des difficultés théoriques dans les premières considérations des théories du salaire d'efficience, Akerlof (1982) propose d'introduire des éléments de

sociologie dans cette théorie. Ainsi, il introduit une logique de don contre don entre le salarié et l'employeur, ce qui fait sortir cette relation d'une simple relation financière. De plus, Akerlof (1982) choisit de raisonner en termes de sentiments et pas uniquement d'utilité. Cependant, la logique reste la même, en faisant un don en proposant un salaire plus élevé, le salarié fait un don à son entreprise en y travaillant plus dur.

Cependant, sans remettre en cause les théories, on peut poser la question du lien univoque entre salaire et effort. En effet, il apparaît que des difficultés de mise en œuvre et même des contradictions théoriques ébranlent ce postulat.

Les difficultés de mise en œuvre des théories

Tout d'abord en effet, il apparaît que l'employeur n'est pas complètement libre de mettre en place la théorie du salaire d'efficience. Des contraintes techniques pèsent sur l'employeur qui ne peut pas offrir un salaire élevé sans condition. Il a en effet besoin d'être sûr que les salariés vont bien réagir à ce « don » qu'il leur offre. C'est pourquoi bien souvent l'employeur conditionne cette hausse de salaire à une hausse de productivité. Cependant, là encore se posent de nombreux problèmes, il est en effet difficile, sans s'exposer à des coûts de contrôle considérables qui rendraient la hausse de salaire inefficace de mesurer la performance de chaque salarié, surtout avec les évolutions constantes du travail qui mettent en avant le travail en groupe et un développement toujours plus important des services dont la production est difficilement quantifiable.

De plus, la manière dont les théories du salaire d'efficience présentent la mise en place d'un tel système suppose une flexibilité importante du salaire. Or, mettre en place un barème flexible qui contente tous les salariés s'avère très complexe. En outre, le droit du travail encadre les modes de rémunération en imposant des règles générales en vue de protéger le salarié contre l'arbitraire. Ces règles sont un obstacle à la flexibilité des rémunérations et en cela à la mise en œuvre des théories du salaire d'efficience. Il semblerait donc que les théories, en se plaçant dans un cadre purement

économique n'avaient pour objet de proposer un système de politique salariale incitative applicable dans les départements de ressources humaines des entreprises.

En amont de la théorie, peut-on accepter le postulat de lien univoque entre salaire et effort ?

En s'intéressant aux politiques salariales et aux comportements du salarié dans l'entreprise, la théorie économique a choisi d'étudier un sujet qui était surtout celui d'autres matières, telle que la sociologie ou plus tard, la psychologie du travail. De plus, en introduisant une part de sociologie dans sa théorie, Akerlof (1982) ouvre la voie à une lecture plus sociologique des théories du salaire d'efficience.

Or, selon la sociologie, la liaison salaire effort telle qu'elle postulée dans les théories du salaire d'efficience ne va pas de soi. En effet, des études majeures en sociologie du travail (Mayo, 1930 ; Durand, 1959), bien antérieures à la formulation des théories économiques avaient déjà mis en évidence l'existence de motifs non économiques dans la détermination de l'effort du salarié. Ainsi, le salaire ne serait pas le seul déterminant de l'effort comme le présumait les théories. Ces études mettent en avant le fait que la considération du salarié (Mayo, 1930), ses interactions humaines avec l'employeur ou d'autres salariés (Durand, 1959) ont aussi un rôle important, parfois même plus important que le salaire, dans la décision d'effort.

Les théories de la motivation qui ont été développées par la psychologie du travail montrent aussi que le salaire n'est pas forcément le meilleur déterminant de l'effort dans le cadre des relations de travail. De nombreux modèles ont été formés, sur la base de théories du besoin ou de satisfaction (Herzberg F. , 1968 ed.2003). Ils mettent en évidence deux différences majeures par rapport à la théorie du salaire d'efficience. Tout d'abord, un salarié n'a pas forcément une désutilité à l'effort, en effet, le contenu du travail peut dans certaines situations ou chez certaines personnes être un motivateur, et donc inciter à l'effort. De plus, des facteurs plus subjectifs, telle que la reconnaissance ou l'accomplissement de soi semblent s'avérer des motivateurs plus efficaces que le salaire. Un apport fondamental de la psychologie du travail est aussi qu'elle met en évidence le fait que la motivation est un processus cognitif, qui à

ce titre fait appel à la subjectivité des individus. Il paraît donc caduque de formuler une théorie générale de la motivation ou de l'incitation fondée sur un seul facteur comme semble le faire les théories du salaire d'efficience.

La perception du salaire comme processus cognitif

Partant de ce principe de subjectivité, on peut essayer de percevoir le salaire différemment. En effet, des études (Adams & Rosenbaum, 1962 ; Clark, Masclet, & Villeval, 2006) mettent en évidence le fait que le salaire tel qu'il est perçu par les salariés ne correspond pas forcément au paiement d'un service rendu ou de l'accomplissement d'un contrat. Il apparaît en effet que les salariés ne perçoivent pas uniquement le montant de leur salaire mais que par comparaison avec les salaires de ce qu'ils identifient comme leur salaire de référence, ils cherchent à donner une autre signification au salaire.

Ainsi, alors que les théories du salaire d'efficience voyaient le salaire comme un facteur intervenant dans une relation commerciale entre un employeur et un salarié, la réalité semble toute autre. Le salarié perçoit en effet son salaire comme une récompense et pas uniquement comme une rétribution. La différence existe dans la fonction symbolique de la récompense. Le salaire se voit alors donner des attributs complexes, il devient l'objectivisation de la valeur reconnue du salarié. Ainsi, le salaire semble participer à un processus de reconnaissance du salarié par les autres. Or, on a vu à travers les théories des psychologues du travail que cette reconnaissance pouvait être un facteur motivant, bien plus que le salaire pris dans sa simple fonction pécuniaire.

De plus, le salaire fonctionne comme une information donnée au salarié de sa progression au sein de l'entreprise et de ses gains de qualification. Il aide donc le salarié à s'accomplir, autre facteur qui avait été jugé déterminant pour la motivation par les psychologues du travail. Le salaire relatif, c'est-à-dire tel qu'il est perçu par les salariés eux-mêmes prend une autre dimension, il semble pouvoir participer à la motivation du salarié indirectement.

Implications du salaire perçu pour les théories du salaire d'efficience

Cette nouvelle manière de considérer le salaire et l'apport des théories des sociologues et psychologues du travail permet de proposer des solutions d'application de la théorie du salaire d'efficience.

La manière dont elle est formulée par l'économie pose problème puisqu'elle ne considère pas la possibilité pour un salarié de trouver de l'utilité à son travail, elle donne une vision trop négative de l'homme au travail. De plus, la théorie ne conçoit le salaire qu'en termes absolu, or on a vu que de cette manière, il n'est pas assez efficient. Il faut donc prendre en compte dans la politique de l'entreprise la perception du salaire, cela signifie qu'il faut mettre en place une grille de salaires et pas uniquement une individualisation des salaires.

Il est plus efficace en outre de mettre en avant les effets indirects du salaire, qui seront plus valorisés par les salariés. Mieux vaut alors mettre l'accent sur la possibilité de reconnaissance et de valorisation de soi à travers son travail que sur la possibilité de l'enrichissement. Cependant, pour mettre en avant la valorisation, il est préférable de prendre en compte une hausse de salaire. De plus, l'environnement de travail n'est pas à négliger, il faut que le salarié se sente en confiance pour accepter les incitations qui lui sont proposées, cette confiance s'acquiert par exemple avec une relation de longue durée (Gächter & Falk, 2002).

La postérité des théories du salaire d'efficience

La relation salaire effort n'est donc pas à rejeter complètement, il faut seulement la voir sous angle qui diffère de la simple relation commerciale présentée par les théories économiques. De cette manière, on peut trouver des implications à la théorie du salaire d'efficience, le salaire peut, dans certaines conditions, amener le salarié à fournir un effort plus intense.

C'est justement parce qu'elle peut être considérée comme efficace sur certains points que les applications de politiques salariales inspirées des théories du salaire d'efficience se mettent de plus en plus en place. On a en effet déjà évoqué la mise en place dans un nombre toujours croissant de pays de l'OCDE de modes de rémunération

à la performance (OCDE, 2005), qui montre que le lien entre salaire et effort n'est pas complètement rejeté.

Plus souvent, on introduit une part variable à un salaire fixe. Ainsi, on s'aperçoit que les primes pour performance individuelle ou collective prennent une part de plus en plus importante dans les rémunérations de certaines catégories. En effet, elles touchent essentiellement les cadres dont on cherche à stimuler la performance, on estime en effet que plus de la moitié de leur primes sont liées à leur performance. « La forte part des primes de performance individuelle ou collective caractérise les salaires dans les secteurs du commerce, de la finance et des services aux entreprises. » (INSEE, 2008, p.124).

On remarque donc que l'application des théories du salaire d'efficience n'existe pas, contrairement à ce que prétendait ses auteurs dans tous les secteurs dans les mêmes conditions. En effet, l'ampleur des modèles incitatifs semble être différente d'un secteur ou d'un métier à l'autre. C'est donc, semble-t-il une application au cas par cas qui est privilégiée, ce qui corrobore notre hypothèse selon laquelle il n'existe pas de modèle général de la motivation, il faut adapter la théorie à l'environnement du travail.

Plus d'effort est-il efficient ?

Les théories du salaire d'efficience cherchent en fait à démontrer l'existence d'une relation entre salaire et productivité, dont on a montré qu'elle passait par l'intermédiaire de la décision d'effort du salarié. On a montré ici sous quelles conditions un salaire plus élevé pouvait amener une décision d'effort intense. Cependant, on peut s'interroger sur l'efficience de la seconde partie de la relation. En effet, peut-on être sûr qu'en toutes circonstances un effort intense du salarié amène une meilleure production.

La première difficulté a déjà été discutée. En effet, l'effort du salarié peut s'avérer inefficace s'il choisit de privilégier la quantité à la qualité. Or, un système de rémunération qui intègre dans son mode de calcul le nombre de pièces produites par exemple risque d'amener à une situation où les salariés, incités à produire un effort

plus intense, orientent cet effort vers la quantité au détriment de la qualité. La perte de qualité peut s'avérer contreproductive si elle signifie une perte de valeur des produits sur le marché ou un nombre de retours de produits importants. L'effort, bien qu'ayant été plus intense s'avère alors inefficace.

D'autre part, on a déjà évoqué l'évolution du travail vers un travail en groupe, de telle sorte qu'il était difficile de savoir de qui provenait de la hausse de production. On a aussi montré que dans le cadre d'un travail en groupe, la mise en place d'un salaire d'efficace concomitamment à une individualisation des salaires pouvait amener à des situations où l'effort individuel étant mis en avant, les membres d'un même groupe de travail se mettent en concurrence, ce qui peut aboutir à des rétentions d'informations par exemple et s'avérer inefficace pour la production (Troussier, 1993). De plus, dans une perspective plus gestionnaire, on pourrait imaginer une situation où un groupe répondrait particulièrement bien aux incitations en augmentant sa production mais que le groupe qui assure la suite de la production ne soit pas aussi efficace, il en résulterait des coûts de gestion des stocks importants. En effet, dans une perspective de juste-à-temps par exemple, il est inefficace de vouloir stimuler l'effort individuel.

Toutes ces difficultés dans la relation effort productivité mériteraient donc d'être approfondies pour avoir une idée précise de l'implication des théories du salaire d'efficace dans la gestion des organisations.

Table des Tableaux et Graphiques

Figure 1 : Le salaire d'efficienne dans le modèle de Solow (1979)	- 20 -
Figure 2 : Le salaire optimal dans le modèle Shapiro-Stiglitz (1984)	- 22 -
Figure 3 : Effort moyen en fonction du salaire	- 29 -
Figure 4 : Evolution de la production en fonction des variables étudiées	- 47 -
Figure 5 : Facteurs affectant la satisfaction au travail	- 53 -
Figure 6 : Effets hypothétiques de la valence et l'expectation sur le choix du niveau d'effort.	- 58 -
Figure 7 : fonction d'effort selon la théorie d'Akerlof et Yellen (1990).....	- 68 -
Figure 8 : Effets de la fixation de but et de la rémunération (d'après Pritchard et Curtis, 1973) Source : (Francès, 1995, p.128)	- 80 -
Figure 9 : Salaires et niveaux d'effort dans les deux expériences.	- 83 -

Bibliographie

Adams, J. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and social psychology*, 67 (5) , pp. 422-436.

Adams, J., & Rosenbaum, W. B. (1962). The Relationship of Worker Productivity to Cognitive Dissonance About Wage Inequity. *Journal of Applied Psychology*, 46 , pp. 161-164.

Akerlof, G. A. (1982). Labor contracts as partial gift exchange. *The Quarterly Journal of Economics*, 97 (4) , pp. 543-569.

Akerlof, G., & Yellen, J. (1990). The Fair Wage-Effort Hypothesis and Unemployment. *The Quarterly Journal of Economics*, 105 , pp. 255-283.

Alderfer, C. P. (1969, May). An empirical test of a new theory of Human Needs. *Organizational Behavior & Human performance*, 4 , pp. 142-175.

Arendt, H. (1958 Ed.1994). *La condition de l'homme moderne*. Paris: Pocket.

Artus, P., Legendre, F., & Morin, P. (1991). Le partage implicite des profits et ses effets sur la productivité du travail. *Annales d'économie et de statistiques n°22* , pp. 33-57.

Banker, R. D., Lee, S. Y., & Potter, G. (1996). A field study of the impact of a performance-based incentive plan. *Journal of Accounting and Economics*, 21 (2) , pp. 195-226.

Berthe, B. (2001). *L'effort au travail : Analyse d'un concept économique*. Rennes: Presses universitaires de Rennes.

Biscourp, P., Dessy, O., & Fourcade, N. (2005). Les salaires sont-ils rigides? Le cas de la France à la fin des années 1990. *Economie et Statistique n°386* , pp. 59-89.

Brown, G. D., Gardner, J., Oswald, A. J., & Qian, J. (2008, July). Does Wage Rank Affect Employees' Well-being? *Industrial Relations Vol.47* , pp. 355-389. Première édition en 2005.

Cahuc, P., & Zylberberg, A. (1996). *Economie du travail : La formation des salaires et les déterminants du chômage*. Bruxelles: De Boeck.

Clark, A., Masclet, D., & Villeval, M. C. (2006). Effort, revenu et rang : une étude expérimentale. *Revue économique n°57* , pp. 635-643.

Coutrot, T., & Mabile, S. (1993). Le développement des politiques salariales incitatrices. *La société française - Données Sociales 1993* .

Durand, C. (1959). Rémunération au rendement et motivations ouvrières. *Sociologie du travail* , pp. 35-45.

Duthil, G. (2004). *Economie du travail et des ressources humaines*. Paris: L'Harmattan.

Fayol, H. (1918). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod.

Francès, R. (1995). *Motivation et efficience au travail*. Liège: Mardaga.

Gächter, S., & Falk, A. (2002). Reputation and Reciprocity : Consequences for the Labour Relation. *The Scandinavian Journal of Economics 104* , pp. 1-26.

Gautié, J. (2007, Juillet). L'économie à ses frontières (sociologie, psychologie) : quelques pistes. *Revue économique n°58* , pp. 927-940.

Girardot, D. (2007). Devons-nous mériter notre salaire? *Revue du MAUSS, 29 (1)* , pp. 157-179.

Herzberg, F. (1968 ed.2003). One more time : How do you motivate your employees? *Harvard Business Review, 81* , pp. 87-96.

Herzberg, F. (1965). The new industrial psychology. *Industrial and Labor relations Review 18* , pp. 364-378.

- Hirschmann, A. (1970). *Exit, Voice and Loyalty*. Harvard University Press.
- INSEE. (2008). *Les salaires en France - Edition 2008*. Paris: INSEE.
- Jardin, E. (2006). *Mutation et organisation du travail*. Paris: Bréal.
- Lazear, E. P. (1996). Performance Pay and Productivity. *NBER Working Papers*, 5672 , pp. 1346-1361.
- Leibenstein, H. (1957). *Economic backwardness and economic growth*. New York: Wiley.
- Lévy-Leboyer, C. (2006). *La motivation au travail*. Paris: Organisations.
- Lévy-Leboyer, C., & Sperandio, J. (1987). *Traité de psychologie du travail*. Paris: PUF.
- Magnier, A. (1998). Les limites de la théorie du salaire d'efficience. *Document de travail-LATEC 1998-07* .
- Mayo, E. (1930). The Human Effect of Mechanization. *The American Economic Review*, 20 (1) , pp. 156-176.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1997). *Economie, Organisation et Management*. Paris: De Boeck.
- OCDE. (2005). *La rémunération liée aux performances dans l'administration*. Paris: OCDE.
- Paul, W. J., & Robertson, K. B. (1974). *L'enrichissement du travail. Résultats obtenus dans une grande entreprise*. Paris: Entreprise Moderne d'Édition.
- Pélissier, J., Supiot, A., & Jeammaud, A. (2006). *Droit du travail*. Paris: Dalloz.
- Perrot, A. (1998). *Les nouvelles théories du marché du travail*. Paris: La Découverte.

Reynaud, B. (1993). Les théories de l'équité, fondements d'une approche cognitive du salaire d'efficience. *Revue économique*, 44 (1) , pp. 5-22.

Reynaud, B. (1994). *Les théories du salaire*. Paris: La Découverte.

Shapiro, C., & Stiglitz, J. (1984). Equilibrium unemployment as a worker discipline device. *American Economic Review*, 74 (3) , pp. 433-444.

Solow, R. (1979). Another Possible Source of Wage Stickiness. *Journal of Macroeconomics* 1 , pp. 79-82.

Solow, R. M. (2002, Octobre). Peut-on recourir à la politique budgétaire? Est-ce souhaitable? *Revue de l'OFCE*, 83 , pp. 7-24.

Troussier, J. (1993). Relation d'effort et salaire au mérite. *Revue française d'économie*, 7 (2) , pp. 133-176.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Table des matières

Introduction :	- 4 -
I. La relation théorique entre salaire et effort	- 11 -
A. Une théorie économique fondée sur la notion d'effort.	- 11 -
1. L'effort comme fondement des théories du salaire d'efficience ...	- 12 -
2. L'analyse du lien de causalité entre salaire et effort dans les théories du salaire d'efficience	- 16 -
B. Une théorie complète et efficace	- 23 -
1. Une relation économique empreinte de sociologie	- 24 -
2. Une relation fondée empiriquement	- 27 -
II. La caducité du lien univoque	- 31 -
A. Une théorie de moins en moins applicable	- 31 -
1. Le problème de la liaison performance salaire	- 32 -
2. Une difficulté accrue par les évolutions en matière de travail	- 38 -
B. Le salaire est-il le seul ou le déterminant essentiel de l'effort ?	- 45 -
1. Le salaire, unique déterminant de l'effort ?	- 46 -
2. Le salaire, déterminant essentiel de l'effort	- 51 -
III. Le salaire, déterminant de la valorisation et source de motivation	- 61 -
A. L'efficience du salaire perçu	- 62 -
1. La notion essentielle de salaire équitable	- 62 -
2. Le salaire, source de reconnaissance d'une valeur sociale	- 70 -
B. La valorisation du salarié comme modèle incitatif	- 75 -
1. Une méthode de valorisation pour inciter à l'effort	- 76 -
2. L'effet du temps et de la réputation dans la relation de travail	- 81 -

Conclusion.....	- 85 -
Table des Tableaux et Graphiques	- 92 -
Bibliographie	- 93 -
Table des matières	- 97 -

Résumé

Les théories du salaire d'efficiencia cherchent à montrer l'existence d'un lien entre salaire et productivité. Or, cette relation ne pourrait exister sans l'intermédiaire qu'est l'effort. De ce point de vue, on remarque que la théorie économique s'intéresse au domaine du comportement humain, ici celui du salarié au travail. Akerlof (1982) essaie d'ajouter une part de sociologie à la théorie des salaires d'efficiencia. Pourtant, force est de constater que de nombreux apports des théories sociologiques et psychologiques portant sur la motivation au travail ne sont pas pris en compte dans la théorie. En effet, il faut reconnaître la force prédominante des déterminants non économiques dans le choix d'effort du salarié. Il s'agit ici de prendre acte de ces apports dans les théories du salaire d'efficiencia.

Abstract

The efficiency-wage theories want to show that there is a link between wage and productivity. But this relation depends on an intermediary: the effort. The theories are interested in the human behavior at work, that is why Akerlof (1982) tries to introduce some sociology in his efficiency-wage theory. However, many contributions of sociological or psychological theories don't appear in the efficiency-wage theory. It appears clearly that there are a lot of non-economical motivators for a worker, that is why I'm trying to bring some of these contributions in the efficiency-wage theory.

Mots clés :

Salaire d'efficiencia, Salaire à la performance, Effort, Motivation au travail, Sociologie du travail, Psychologie du travail, Ressources humaines