

# Economie des conditions de travail

## Chapitre 1: L'économie des ressources humaines

### Master 2 ERGOMOT

Rémi Bazillier <sup>1</sup>

<sup>1</sup> `Remi.Bazillier@univ-orleans.fr`  
`http://remi.bazillier.free.fr`  
Université d'Orléans

# Organisation du cours

- 1 Economie des ressources humaines
- 2 La qualité de l'emploi
- 3 Organisation et conditions de travail

# Bibliographie

- Stankiewicz et Léné (2011), *Economie des ressources humaines*, Col. Repères, ed. La Découverte
- Gollac et Volkoff (2007), *Les conditions de travail*, Col. Repères, ed. La Découverte
- Centre d'études de l'emploi (2006), *La qualité de l'emploi*, Col. Repères, ed. La Découverte

# Introduction

- L'économie du travail une spécialité essentielle en sciences économiques
- L'économie des ressources humaines (ERH), une branche essentielle de cette spécialité
- ... qui s'adresse aussi aux managers

## L'économie des ressources humaines

Elle vise à mobiliser les concepts, les outils et méthodes de l'économie politique pour analyser les pratiques du management des ressources humaines dans le but d'en augmenter l'efficacité (Lazear et Show 2007)

- Du producteur... à l'entreprise

# Le marché interne du travail

- Limite de l'analyse néo-classique: le “bilatéralisme contractuel”
- Les **institutionnalistes** intègrent dans l'analyse l'ensemble des institutions régissant le travail
- Du marché du travail au concept de “relations professionnelles”

## Le marché interne du travail (Doeringer et Piore, 1971)

Le concept reconnaît le pouvoir décisionnel de l'entreprise qui “administre” en interne ses ressources humaines. Le manager est l'architecte et l'opérateur du marché interne du travail.

# La nature des relations de travail

- Avant de s'interroger sur le lien entre conditions de travail, qualité de l'emploi et performances
- Nécessaire de comprendre les différentes analyses économiques des relations de travail
  - Les analyses néoclassiques du marché du travail
  - la critique marxiste
  - Le courant institutionnaliste
  - La prise en compte des acteurs collectifs

# Les analyses néoclassiques du marché du travail et des conditions de travail

- **Le marché du travail:**

- Une relation entre des “demandeurs de travail” (les entreprises) et des “offreurs de travail” (les individus à la recherche d’un emploi)
- Le contrat de travail: une opération d’achat-vente de temps
- Le “prix d’équilibre”: le salaire
- il varie dans le temps selon l’évolution de l’offre et de la demande de travail

- Mais des analyses diverses de son fonctionnement

# La relation de travail comme contrat d'assurance implicite

- Théorie des contrats implicites:
  - La firme est traitée comme un assureur. Elle est neutre au risque
  - Le salarié a une aversion pour le risque
  - Contrat implicite proposé par la firme garantit un salaire fixe aux salariés, quelque soit la conjoncture
  - Salaires rigides mais profits variables
- Mais de nouveaux risques pour les salariés



# La relation de travail comme dispositif incitatif

- Pour l'entreprise, ce qui compte n'est pas le temps de présence mais la quantité de travail fournie
- Relation d'agence entre le salarié et l'entreprise
- Comment garantir l'effort du salarié?
  - Mécanismes de contrôle coûteux, potentiellement insuffisants voir contreproductifs (stress)
  - Mise en place de mécanismes incitatifs (la loyauté doit apparaître plus rentable que la tricherie)
  - Solution contractuel. Quels contrats?

# La relation de travail comme rapport d'autorité

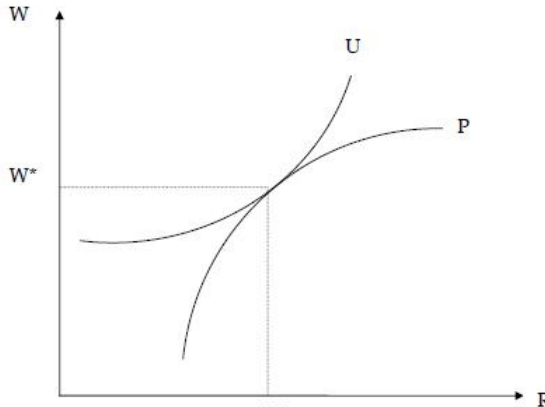
- Les rapports asymétriques de pouvoir globalement négligés par l'analyse néo-classique...
- ... mais des travaux reconnaissent la relation hiérarchique
- Le contrat de travail comme une acceptation par le salarié de l'autorité du patron (Simon 51)
- Différence entre sous-traitance et contrat de travail
  - Le salarié peut préférer le contrat de travail pour réduire l'incertitude sur son revenu
  - En échange, il accepte la subordination

# L'analyse néo-classique des conditions de travail

- **La théorie des différences de salaires compensatrices**
  - La théorie du capital humain
  - La théorie hédonique du salaire (Rosen 1974)
- Dans le modèle néo-classique: le travail est considéré sous l'angle de son prix
- Un salaire plus élevé censé compenser un coût psychologique plus élevé

# La théorie hédonique des salaires

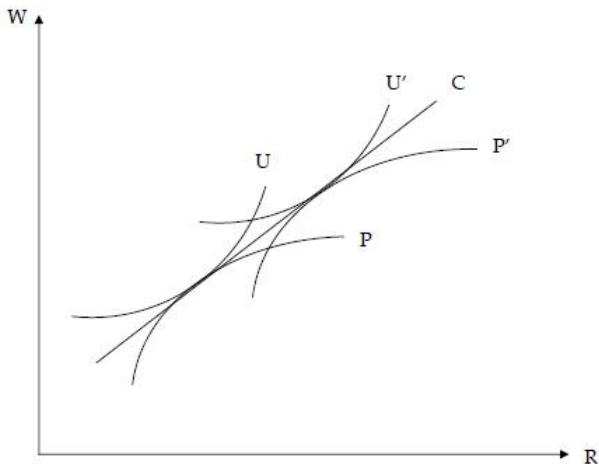
Emplois caractérisés par des risques d'accident différents.



# La théorie hédonique des salaires

- La pénibilité, les risques physiques, les risques psycho-sociaux, mais aussi l'instabilité dans l'emploi, la précarité...
- De mauvaises conditions de travail = un risque plus élevé
- Un salarié prêt à accepter un risque plus élevé si compensation par un salaire plus élevé
- A l'équilibre (graph suivant), relation croissante entre risques et salaire

# Une relation croissante entre salaire et risques



## Dans les faits?

- Compatible avec le **dualisme** sur le marché du travail
- Marché du travail primaire / secondaire (good jobs / bad jobs)
- Est-ce que l'évolution de la pénibilité pour différents types d'emploi s'est reflété en évolution de salaires?

## Pourquoi les conditions de travail évoluent-elles?

- Les évolutions de la demande et de l'offre de travail peuvent influencer sur les salaires mais aussi sur les conditions de travail
- $(w_1, c_1)$  et  $(w_2, c_2)$  deux types d'emplois (le deuxième étant pénible)
- $\Delta w = w_2 - w_1$  différence de salaire compensatrice
- $\Delta c = c_2 - c_1$  pour un écart donné de conditions de travail
- Apparition de rentes possibles si  $\delta w >$  à ce que le salarié est prêt à accepter pour un emploi pénible
- L'offre et la demande d'emplois pénibles détermineront les niveau de  $\Delta w$  et  $\Delta c$  décidés par les firmes
- Si emplois pénibles difficiles à pourvoir: les firmes peuvent soit augmenter le salaire ( $w_2$ ) soit améliorer les conditions de travail ( $c_2$ )



# Implications

- Lorsque le chômage est important:
  - Dégradation des conditions de travail si les salaires ne peuvent pas baisser
  - Développement des formes dégradées d'emplois
- En cas de boom économique:
  - Pas forcément de hausse de salaires
  - octroi possibles d'avantages non pécuniers (CDI, formation, évolutions...)

# Les conditions de travail

- Les études empiriques montrent que de mauvaises conditions de travail sont généralement subies (et non choisies en échange d'un salaire plus important)
- Emploi à horaire atypique: en moyenne 15% de salaire compensateur
- Mais très forte hétérogénéité
- Ici: on néglige les **coûts cachés** (coût liés à de mauvaises conditions de travail: absentéisme, turnover, accidents du travail, maladies professionnelles..)
- améliorer les conditions de travail: facteur de productivité + baisse de salaires?
- Doublement incitatifs pour les entreprises!

# La critique marxiste

- Le marché du travail: concept hautement contestable
- Institution récente (XIXe), lié au développement du capitalisme industriel
- Le marché du travail est le mode d'existence du salariat
- Ne prend pas en compte d'autres formes de salaires (travailleurs indépendants)

# L'économie salariale chez Marx

- Confrontation de deux classes: les capitalistes qui détiennent les moyens de production et les salariés qui ne détiennent que leur force de travail
- Possibilité de rompre unilatéralement la relation de travail
- situation de concurrence entre salariés et entre capitalistes
- "l'exploitation" provient d'un salaire inférieur à la valeur créée par le salarié

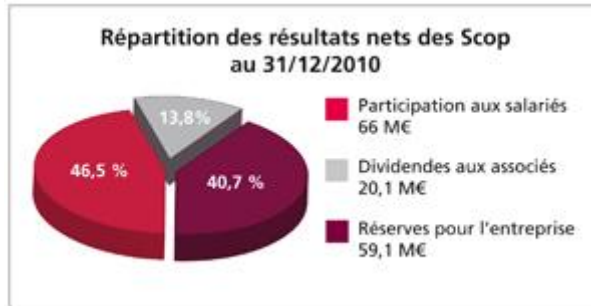
# La notion de capitaliste en pratique

- Séparation entre la propriété et la gestion / entre les actionnaires et les managers
- Galbraith: la technostructure grâce à son expertise impose son pouvoir aux actionnaires (70's)
- Aujourd'hui: plutôt l'inverse
  - Prise en compte des seuls intérêts des actionnaires (stakeholders) ou de toutes les parties prenantes (shareholders)
  - Actionnaires très divers (fonds de pension, actionnariat familial, fonds spéculatif, participations croisées...)
- Cela aura des conséquences sur la détermination des conditions de travail

# L'opposition capital - travail en pratique

- Partage du risque?
- Mécanismes de participation et d'intéressement
- L'actionnariat salarié
- Les coopératives

# Répartition du résultat dans les SCOP



# Les conditions de travail dans les SCOP

- Relation de subordination “choisie” (élection des dirigeants)
- Les associés sont aussi des salariés. Ils payent aussi les conséquences de la recherche d’une plus grande activité
- Pas de logique d’accumulation patrimoniale
- Mais objectif malgré tout de rentabilité et d’investissement



# Le courant institutionnaliste et le marché interne du travail (Doeringer et Piore)

- Distinction entre marché interne (MI) et marché externe (ME) du travail
  - Marché Interne: Espace au sein duquel la rémunération et l'affectation du travail sont régies par un ensemble de règles et procédures administratives
  - Marché Externe: Espace où la fixation des prix, l'affectation des ressources et les décisions de formation sont déterminées par les variables économiques (marché du travail néo-classique)
- Interconnexion entre les deux marchés:
  - Certains emplois constituent des ports d'entrée et de sortie entre MI et ME
  - D'autres emplois: uniquement MI

# Le marché interne du travail

- C'est l'existence de règles rigides qui confère au MI une certaine stabilité
- Trois déterminants:
  - Les qualifications spécifiques
  - La formation en cours d'emploi
  - La coutume
- Administrer en interne les ressources humaines pour éviter le turnover
- Objectif: protéger les investissements en **capital spécifique** (cf. théorie du capital humain)
- La rigidité du MI: vertus productives

# De la fonction de production à l'organisation

- Pas d'offre et de demande de travail mais un ensemble de "couples" formés par différents emplois et salariés
- Organisation hiérarchisée (organigramme) et relativement stable d'emplois et de postes
- L'emploi est une entité distincte des salariés
- Le turnover peut ainsi s'expliquer par un mauvais appariement
- Fonctions de production et de coût mais très difficile de quantifier par exemple la productivité marginale de chaque salarié

# Des forces du marché aux règles et procédures collectives

- Organisation régulée par les règles et procédures et non par le marché
- Dispositifs construits par le manager RH, dans un contexte institutionnel donné (exemple de la formation)
- Revient sur l'hypothèse de bilatéralisme contractuel. Les règles sont collective avec certains degrés de liberté
- Par exemple: si mise en place de règles de performances individuelles, elles s'appliqueront à tous

# Le rôle du manager RH

- Pour les emplois déterminés par le MI: influence indirect possible du marché
- Mais comment définir cette influence?
- Le manager RH contribue à établir des règles stables dans le temps visant à gérer l'évolution des emplois et des compétences (temporalité de MT)
- Le marché est évolutif (dépend du cycle économique) - les salaires "praticables" peuvent fortement bouger
- Les évolutions de CT perturbent en permanence l'établissement de règles de MT par le manager RH

# La prise en compte des acteurs collectifs

- Pourquoi y a -t- il des syndicats?
  - Des communautés d'intérêts diverses: syndicats de métiers / syndicats de branche
  - Au XIXe: rôle des syndicats est de protéger contre les risques inhérents au salariat (caisse d'assurance chômage, limitation du temps de travail, salaire décent)
  - Après la 2e guerre mondiale: partage des gains de productivité
  - Aujourd'hui: protection de l'emploi et négociations des licenciements
- Le rôle des syndicats dépend des attitudes des firmes:
  - Logique de confrontation ou de dialogue
  - L'Etat peut fixer le cadre de son intervention
  - Rôle respectif de l'Etat et des partenaires sociaux en fonction du pouvoir des partenaires sociaux

# Le pouvoir du syndicat: le pouvoir de négociation

- Le syndicat a une fonction d'utilité qui dépend du salaire et de l'emploi
- Modèle du droit à gérer: on négocie sur le seul salaire
- En fonction du salaire négocié, l'entreprise choisit unilatéralement de l'emploi en maximisant son profit
- Pouvoir du syndicat: partie de la rente qu'il arrive à capter pour les salariés (à la fois en terme de salaires et d'emplois)
- Probabilité d'apparition d'un syndicat d'autant plus probable dans les firmes faiblement concurrentielles (possibilité de transférer sur le prix les effets d'une hausse de salaire, sans impact sur l'emploi)
- Importance du niveau de négociation (firme, secteur, national)
  - Au niveau de la firme: faible pouvoir du syndicat. Crainte de perte de marché
  - Au niveau national: prise en compte des externalités sur les autres secteurs
  - Au niveau de la firme: plus de pouvoir du syndicat mais potentiels effets négatifs sur l'économie (Calmfors et Driffill)

# Le rôle des mécanismes incitatifs

- Un dispositif de gestion a pour objectif d'influencer le comportement d'un salarié
- exemple du chauffeur de taxi
  - Système de rémunération 1
    - Un droit fixe pour la location F
    - Salaire  $S=R-F$  avec R la recette de la journée
  - Système de rémunération 2:
    - Partage de la recette selon une clé de répartition
    - $a \in [0, 100\%]$
  - Le dispositif 2 est doublement inefficace
    - Incite le chauffeur à ne pas déclarer tte la recette (pas de prise en compte du risque moral)
    - Attire les chauffeurs les moins performants (sélection adverse)
  - Résultat également mis en avant pour système de rémunération (salaire au temps vs au rendement)



# La rémunération des performances individuelles

- Objectif: construire une relation fonctionnelle positive entre le salaire et la performance individuelle
- Système courant:
  - Concerne les ouvriers réalisant une production standardisée et un travail répétitif
  - Mais nécessité de contrôler que la hausse de la quantité ne se fasse pas au détriment de la qualité
  - Introduction de plafonds et de pénalité
  - A partir des 80's: rémunération au mérite chez les cadres (prime, bonus) / Récompense de l'usage efficace de l'autonomie
- $q = f(e, x)$

## 2 conditions

### ● **Pouvoir mesurer l'output individuel**

- Variable  $q$  doit pouvoir être mesurée correctement et vérifiable par le salarié et l'employeur
- Formalisation d'indicateurs de performance
- Cela peut conduire à des inefficacités
  - Indicateur traduisant mal la finalité réelle
  - Le salarié peut négliger des aspects non pris en compte par les indicateurs
  - potentiel problème à MT (cas de la maintenance des équipements)

### ● **Eviter les effets de distorsion**

- Les dispositifs de rémunération sont généralement incomplets
- Les salariés peuvent-ils accroître leur performance mesurée sans que accroître la valeur recherchée par l'entreprise
- Si oui: distorsion

# Prendre en compte les forces exogènes

- Prise en compte des facteurs exogènes  $X$
- L'entreprise n'observe pas directement l'effort mais connaît la loi de probabilité de la variable  $X$
- Mise en place d'un barème salarial incitant le salarié à choisir un niveau d'effort élevé
- Les choix du manager RH:
  - Mise en place ou non d'un mécanisme de rémunération des performances individuelles
    - Si influence de  $X$  trop importante → pas de mise en place
  - Si mise en place: négociations d'objectifs
    - Possibilité de mise en place de contrats à la carte pour limiter l'asymétrie d'information
    - Limiter l'effet cliquet (limitation de l'effort dès lors que l'objectif est atteint)

# Les problèmes

- Le problème de l'évaluation subjective
- Impact sur les conditions de travail

# La rémunération des performances collectives

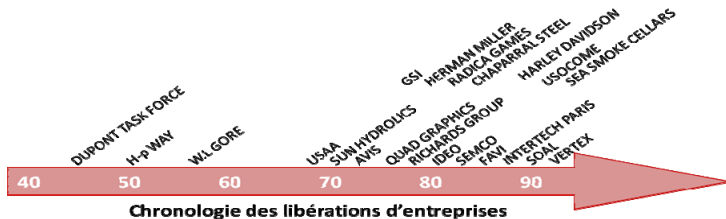
- Rémunérer les performances dans l'équipe
  - Permet d'endogénéiser une partie des forces exogènes
  - Au lieu de déterminer la performance individuelle de A, B, C / on mesure la performance de (A,B,C)
  - Mais problème potentiel de "passager clandestin"
  - "surveillance par les pairs"
- Rémunérer les performances au niveau de l'entreprise (participation aux profits)
  - En Fr. la participation et l'intéressement
  - La rente salariale comme substitut à la surveillance

# Les problèmes de la surveillance

- Perte de contrôle avec le nombre des niveaux hiérarchiques
- Risque de collusion entre le surveillant et l'agent
- L'employeur n'a pas forcément intérêt à révéler que les performances du salarié sont excellentes
- Pour le salarié: méfiance voir source de souffrance

# Les critiques de la surveillance

- Le mouvement des “entreprises libérées” (Tom Peter, Isaac Getz)



Source: Lesage (2013)

# Les coûts cachés du système traditionnel

- Coût financier du contrôle (et efficacité relative)
- Coûts liés au stress
- Conséquences liées à la rigidité de la structure
- Freins à l'innovation
- → Désengagement des salariés
  - Pas d'efforts supplémentaires pour respecter les délais, éviter les pénalités ou la perte d'un client
  - Pas de motivation pour donner une bonne image de l'entreprise



- Sanction des écarts de conduite:
  - Souvent: ne concerne qu'un groupe très minoritaire de salariés
- ... Mais les conséquences affectent (négativement) l'ensemble des salariés
- ... et introduisent de nouvelles rigidités

# De multiples organisations alternatives

- Lean, Kaizen..
- Processus d'amélioration continue de la qualité
- Focus sur les objectifs à atteindre plutôt que sur les moyens d'y parvenir
- Mais risques potentiels:
  - Abus (horaires décalés, heures supplémentaires)
  - Objectifs inatteignables
  - Création d'une nouvelle bureaucratie:
    - Multiplication des indicateurs de résultat
    - Staff en charge des "procédures", du suivi de la qualité..

# Le salaire d'efficiency

- Salaire plus élevé pour inciter le salarié à réaliser un effort plus élevé
- Idem pour les conditions de travail ou avantages non-salariaux
- Les deux interprétation
  - La peur de perdre son travail: le salaire d'efficiency est d'autant plus élevé que la probabilité de sortir du chômage est grande et que le taux de préférence pour le présent est élevé (Stiglitz et Shapiro)
  - Le "don" de l'entreprise appelant un contre-don du salarié (Akerlof)

# Quels principes “d’optimisation du travail”?

- **La productivité marginale du travail**

- $PmT = \frac{\Delta Q}{\Delta L}$
- La PmT décroît quand L croît (rendements décroissants)
- La VA peut être décomposée en un ensemble de contributions factorielles individuelles
- Mais est-ce toujours possible?
  - Nécessite la divisibilité des facteurs et la substituabilité entre facteurs

- **La productivité moyenne du travail**

- $PMT = \frac{Q}{L}$
- Indicateur de productivité partielle
- Importance du recours aux “travailleurs extérieurs” et de l’externalisation
- Dépend de l’intensité capitaliste propre à chaque secteur

# Le travail augmente la productivité du capital

- $PMK = \frac{\pi}{K}$
- $\frac{\pi}{K} = \frac{\pi}{VA} \frac{VA}{K} = (1 - \frac{MS}{V}) \cdot \frac{V}{K}$
- $MS$  salaires ,  $VA$  valeur ajoutée
- Pour augmenter le taux de profit, on peut agir sur le taux de marge (en diminuant la part des salaires) ou augmenter la rentabilité du capital en augmentant la durée d'utilisation des équipements
  - Accroître l'exploitation extensive des équipements (augmentation de la durée d'ouverture, équipes de week-end ou de nuit)
  - Accroître l'exploitation intensive des équipements (baisse des panne, amélioration de la logistique...)
- Conséquences sur les conditions de travail?

# L'existence de coûts fixes du travail

- Importance du coût d'entrée lors de l'embauche d'un salarié (coût de recrutement et de formation)
- Indépendant de la durée de la présence du salarié dans l'entreprise
- Plus les coûts fixes sont importants, plus l'entreprise aura intérêt à garder le salarié (impact sur le salaire et les conditions de travail)
- “protection” pour le salarié face aux chocs conjoncturels

# L'importance du potentiel d'adaptation des salariés

- Destruction - créatrice des qualifications (progrès technique)
- Adaptation nécessaire tout au long de la période d'emploi
- Quelle flexibilité pour les salariés? (mobilité?)

## En conclusion

- Les économistes analysent le fonctionnement du marché du travail et des systèmes d'organisation des entreprises
- Importance du rôle des mécanismes incitatifs
- Les conditions de travail peuvent être impactées négativement ou positivement
- Améliorer l'efficacité au travail pose la question des conditions de travail et de la pénibilité
- Chapitre 2: la qualité de l'emploi