

UNIVERSITE PARIS 1 PANTHEON-SORBONNE



LICENCE D'ECONOMIE
(L3, Semestre 6)

Théorie des Organisations et des Marchés

Cours de Gézia Damergy

Année 2025-2026

Équipe pédagogique :

Aiachi Samir, Allam Délila, Ambry Axel, Amon n'gouan scherubin, El Imam Mohamed Amine, Damergy Gézia, Filippa Maria, Hin-Ramezani Antonin, Massé Grégoire, Nauleau Florian, N'Dala Christy

DOSSIER 6

DOSSIER 6 : INCITATIONS MONÉTAIRES

Résumé

Ce dossier rappelle d'abord comment la théorie de l'agence formalise la relation entre un principal et un agent lorsque l'effort du salarié n'est pas parfaitement observable. Les modèles économiques expliquent alors que les incitations monétaires peuvent encourager l'effort, mais qu'elles impliquent un arbitrage entre incitation et assurance, car une rémunération trop dépendante de la performance fait aussi porter davantage de risque au salarié. Les analyses sur les dispositifs concrets, comme le salaire aux pièces ou les primes liées à la performance, montrent qu'ils peuvent effectivement accroître la productivité dans certains contextes. Toutefois, leur mise en œuvre soulève de nombreuses difficultés liées à la mesure de la performance, à la variabilité des revenus ou encore aux comportements stratégiques des salariés. Ainsi, l'ensemble du dossier montre que les incitations financières peuvent stimuler l'effort, mais que leur efficacité dépend fortement du type d'activité, de l'organisation du travail et des motivations des agents.

Textes de référence

GIBBONS, R., (1998), « Incentives in Organization », *Journal of Economics Perspectives*, n°12, pp115-132.

MILGROM, P. & ROBERTS, J., (1998), « Economics, Organization and Management », Pearson.

Lectures complémentaires

[1] Jean-Jacques Laffont, « A propos de l'émergence de la théorie des incitations », *Revue française de gestion*, 2006/1 (no 160), pp. 177-189.

[2] LAZEAR, E.P., (2000), « The power of incentives », *American Economic Review*, n°90(2).

[3] LAZEAR, E.P., (1999), « Personal Economics: Past Lessons and Future Directions », *Journal of Labor Economics*, n°17(2), pp. 199-236.

[4] RABAUD, A.-F., (2008), « Rémunération variable: un outil de motivation au service de votre stratégie », *Action Co.*

[5] Lazear, E.P., (2000), « Personal Economics and Economic Approaches to Incentives », *HKCER Letters*, n°61.

TEXTE 1 : Robert GIBBONS [1998] – Incentives in Organization

Le modèle classique d'Agence : arbitrage incitation – assurance.

Considérons un agent qui entreprend une action inobservable a pour réaliser une production y . Par exemple, la fonction de production peut être linéaire, $y = a + \varepsilon$, avec ε le terme d'erreur. Le principal détient la production mais contracte avec l'agent afin de la partager en versant un salaire w déterminé en fonction de la production. Par exemple, le salaire contractualisé peut être linéaire, $w = s + by$, avec s le salaire fixe et b est le taux de bonus. Le gain retiré par l'agent est $w - c(a)$, le salaire obtenu moins la désutilité de l'effort exercé pour produire $c(a)$. Le gain du principal est $y - w$, la production réalisée moins les salaires versés. L'idée clé de ce modèle est que l'agent a de l'aversion pour le risque.

Un taux de bonus b à la hausse crée ainsi des incitations plus fortes pour l'agent, mais lui impose aussi plus de risques. Le cas extrême de $b = 0$ offre à l'agent une assurance complète de rémunération (s) mais ne crée aucune incitation à l'effort ; l'autre cas extrême, $b = 1$, fournit à l'agent les pleins bénéfices de la production réalisée (y) mais n'offre aucune assurance à l'agent (à cause de ε). Le taux de bonus efficient est compris entre ces deux bornes, 0 et 1, en fonction de facteurs comme le niveau de risque sur ε et le degré d'aversion pour le risque des partenaires.

Ma perspective sur le risque dans la contractualisation incitative est bien illustrée par le travail sur le partage des récoltes. Les historiens économistes Lee Alston et Robert Higgs analysent trois contrats de partage de récolte : le salaire (*wage labor*), qui n'impose aucun risque à l'agent ($b = 0$) ; le partage de la récolte (*crop sharing*), qui répartit le risque entre le principal et l'agent ($0 < b < 1$) ; et la location de la terre avec paiement fixe (*fixed-payment land rental*), qui attribue à l'agent tout le risque de récolte ($b = 1$). Higgs [1973] utilise des données en coupe sur les États-Unis du sud en 1910 et trouve que les comtés avec un risque de récolte supérieur utilisent plus souvent les accords de partage des récoltes que la location de la terre. Mais Alston et Higgs [1982] montrent qu'il existe une variation très grande à l'intérieur de chacune des trois classes principales de contrats. Par exemple, des contrats de partage peuvent s'appliquer à des individus, des familles ou des groupes ; et peuvent être couplés à des restrictions sur d'autres activités (comme les propres terres de l'agriculteur) ou des opportunités d'utilisation des actifs (comme louer les mules du propriétaire pour un usage privé). De plus, Alston et Higgs trouvent aussi une variation significative dans

l'utilisation des trois classes de contrats, même après avoir contrôlé le risque. Par exemple, différentes mains travaillant dans la même plantation peuvent être payées différemment : « sur quelques plantations, on peut trouver une douzaine de groupes, chacun travaillant sur différents projets » (p.330). Ainsi, l'arbitrage entre incitation et assurance a un certain pouvoir explicatif des formes contractuelles constatées, mais visiblement ce n'est pas le seul déterminant qui entre en jeu.

Un résultat similaire a été développé sur les compensations des PDG de grandes entreprises américaines. Aggarwal et Samwick [1998] montrent que l'arbitrage classique entre assurance et incitation possède un pouvoir explicatif. Mais Kole [1997] et Murphy [1998] rendent compte d'une variation énorme des formes contractuelles, ce qui suggère encore une fois que l'arbitrage entre incitation et assurance est loin d'être le seul facteur qui importe.

TEXTE 2 : Paul MILGROM & John ROBERT (1997), Economie, organisation et management

Salaire incitatif explicite

Dans certains cas, afin de motiver les salariés, il existe un lien contractuel explicite entre le salaire et la mesure de la productivité ou de la performance individuelle. Ainsi en est-il du salaire aux pièces des ouvriers de production, des commissions attribuées aux vendeurs ou des options d'achat d'actions pour les cadres. Il en est de même, au-delà de la stricte relation d'emploi, pour les agents immobiliers qui perçoivent un pourcentage du prix de vente de la valeur immobilière, pour les avocats qui reçoivent un pourcentage donné des sommes gagnées à l'issue d'un procès, ou encore pour les banquiers d'investissement à qui l'on offre des primes de rachat proportionnelles au prix de l'action. De tels contrats sont extrêmement incitatifs, mais ne sont cependant pas aussi répandus dans les relations de travail que nous pourrions le croire. Pour mieux comprendre pourquoi il en est ainsi, et pourquoi d'autres dispositifs sont préférés à ces contrats, il est important de déterminer les conditions qui font le succès de telles incitations monétaires individuelles.

Salaire aux pièces

Les systèmes de salaire aux pièces supposent que le salarié perçoive un montant déterminé par unité produite. Ces systèmes sont souvent pratiqués au niveau individuel. Par exemple, un ouvrier agricole gagnera une somme fixe par panier de fraises ramassé, un tourneur

recevra une somme donnée pour chaque pièce usinée, de même une tricoteuse pour chaque pull tricoté ou une dactylo pour chaque page dactylographiée.

Ces systèmes peuvent aussi s'appliquer à des groupes. En Californie, par exemple, des équipes de cueillette sont payées au nombre d'arbres sur lesquels il ne reste plus aucun fruit. Dans une usine, une équipe d'ouvriers peut avoir la responsabilité de la production d'une pièce, d'un composant, ou d'un produit fini, moyennant un montant déterminé par unité fabriquée, réparti entre les membres de l'équipe.

Les avantages du salaire aux pièces

Le salaire aux pièces est simple et facile à comprendre. Il constitue une récompense financière individuelle pour les salariés plus productifs ou plus travailleurs, qui a pour objectif majeur de les encourager à atteindre le maximum de leur potentiel. Ce système établit un lien direct entre le salaire et la performance et fournit une excellente incitation pour les salariés qui s'emploient à fabriquer des unités de production et à fournir une source de revenus pour la firme. Diverses études ont montré que la productivité augmentait de 15 à 35% lorsque de tels plans d'incitation étaient mis en place. Comparé à un système de salaire horaire, le salaire aux pièces est intéressant pour les salariés productifs et assidus au travail. Les primes peuvent les amener à améliorer leurs qualifications.

Elles peuvent aussi rendre inutile le recours au contrôle et à l'évaluation des performances et du mérite de chaque salarié, indispensables dans d'autres systèmes. En définitive, le salaire est défini par des évaluations relativement objectives, qui échappent au risque de manipulation, d'activités d'influence ou de favoritisme.

Les inconvénients du salaire aux pièces

En dépit des avantages tangibles du système de salaire aux pièces, celui-ci engendre toutes sortes de difficultés.

Premièrement, même dans les cas les plus favorables, la base de calcul du salaire aux pièces peut ne pas être complètement homogène. Par exemple, dans la cueillette des fruits, l'unité de compte est habituellement le nombre d'arbres cueillis correctement. Si des arbres sont plus grands, plus chargés en fruits, ou situés à plus grande distance des camions de ramassage, les efforts requis pour la cueillette peuvent varier. Cela engendre des risques de favoritisme et de manipulation dans la mesure de la performance.

Deuxièmement, le salaire aux pièces peut parfois rendre aléatoire le revenu des travailleurs. Par exemple des pannes sur les machines utilisées par les travailleurs, ou des ruptures de

stock, dues aux fournisseurs ou au travail des ouvriers en amont sur la chaîne de fabrication, obligent le travailleur aux pièces à cesser sa production et entraînent, dès lors, le non-paiement de la prime. Des matières premières de piètre qualité peuvent également affecter le taux de productivité, même si les travailleurs travaillent au maximum de leurs capacités. La variabilité de la demande de produits finis pose un problème particulier, dans la mesure où il faut mettre en place des mécanismes de réduction de production en période creuse. Une solution consiste à réduire simultanément la production et l'effort déployé. Ceci n'introduit pas seulement des aléas dans le revenu des ouvriers, mais peut inciter l'employeur à mesurer de manière opportuniste leurs performances, dans le but de diminuer les primes en périodes fastes. Une autre réponse consiste à maintenir le taux de la prime, tout en limitant le nombre de produits finis achetés», ou encore, de réduire la durée pendant laquelle les ouvriers sont autorisés à travailler. Là encore, les ouvriers encourent des risques. La première solution rend le système d'incitations beaucoup moins intéressant, et la seconde risque d'échouer dans sa tentative de contrôler le volume de production, puisque les ouvriers peuvent augmenter leur cadence de travail afin de maintenir leur niveau de rémunération. Pour pallier ces risques, il est également possible de chercher à réduire les fluctuations de la demande. Ceci peut se révéler difficile et coûteux, dans la mesure où l'on prend le risque de ne pouvoir satisfaire la demande aux périodes de pointe.

Troisièmement, les incitations qu'offre le salaire individuel aux pièces n'ont qu'une valeur relative sur les systèmes traditionnels de production sur chaîne de transfert, dans lesquelles la production d'un travailleur ne peut être augmentée indépendamment de celle des autres, et où, parfois, il n'est pas possible de changer le rythme de travail (dans ces situations, il est toutefois possible d'envisager des primes d'équipe). Pour le salaire individuel aux pièces, il faut que chaque travailleur puisse faire varier son rythme.

Même lorsque cette flexibilité est techniquement réalisable, il sera parfois nécessaire de s'adapter à certains aspects de la politique et des structures de l'organisation. Par exemple, il peut être contradictoire de vouloir réduire les stocks dans le cadre d'une politique de « juste à temps », tout en permettant à chacun de travailler à son rythme. Ce problème est apparu à la General Electric, lorsque, dans une usine produisant des thermocouples, on a tenté d'introduire les méthodes de « juste à temps ». Les ouvriers de l'usine étaient payés aux pièces avant, aussi bien qu'après l'introduction des nouvelles méthodes. Il s'agissait de niveler le calendrier de production, afin de produire une quantité d'unités journalière fixe, afin de faciliter les prévisions et de diminuer les stocks.

Les salariés se sont opposés au changement, craignant que ce nivellement de la production ne vienne limiter, ou même réduire, leurs salaires.

Quatrièmement, selon le principe de l'équité des rémunérations, le paiement basé sur la quantité produite conduit les salariés à négliger d'autres activités importantes. Les ouvriers payés à la pièce seront tentés de réduire la qualité pour augmenter les quantités produites. Il est improbable qu'ils s'entraident si cela doit signifier pour eux une baisse du rendement. Sauf si on leur « facture » les inputs, ils ne se soucieront pas d'en faire usage avec parcimonie. En outre, à moins qu'ils ne soient propriétaires des outils, de l'équipement et des machines qu'ils utilisent, ils risquent de ne pas en prendre soin, tel que le souhaiterait l'entreprise, de peur que cela ne vienne affecter leur rendement.

Le problème de la qualité peut être tempéré par des contrôles fréquents, assortis de pénalités en cas de défaut ou de défaillance, ou en rendant les ouvriers personnellement responsables des défauts nécessitant un re-travail, voire encore en les obligeant à effectuer les retouches sur leur temps libre. Les contrôles supplémentaires sont cependant coûteux, et il n'est pas certain qu'au total la qualité soit aussi satisfaisante qu'elle ne le serait si l'accent n'était pas exclusivement mis sur la quantité. En même temps, rendre les ouvriers responsables des défauts et vices de fabrication les soumet à des risques élevés, car il est difficile de savoir avec certitude si la responsabilité incombe à l'ouvrier ou à des facteurs contre lesquels il ne peut rien faire. Les systèmes doivent être adaptés de sorte que chaque ouvrier soit responsable d'une unité identifiable, afin de pouvoir attribuer les responsabilités individuelles en matière de défaut.

La difficulté à susciter la coopération parmi les ouvriers payés à la pièce et à les motiver pour la maintenance de l'équipement peut être en partie surmontée par la stabilité de l'emploi et des affectations. Les gens habitués à travailler ensemble depuis longtemps sont plus enclins à s'entraider, parce que leur interdépendance est plus grande et qu'il est possible de bénéficier d'un certain statut et de se voir rendre des faveurs en retour. En outre, si des ouvriers occupent le même poste pendant longtemps, cela signifie que, même s'ils entretiennent les machines et l'équipement qu'ils utilisent dans l'immédiat, plus tard ils paieront en partie ses coûts, lorsque celle-ci tombera en panne et qu'ils seront dans l'impossibilité de produire et donc de gagner de l'argent. Il n'empêche que, en l'absence de réelle responsabilité en matière de maintenance, de réparation et de remplacement, les ouvriers seront tentés de mal utiliser ou d'utiliser de manière abusive les machines.

Ceci est particulièrement crucial lorsque machines et équipements sont utilisés par plusieurs ouvriers, comme cela se produit lorsque l'on fonctionne avec plusieurs équipes, ou lorsque les capacités d'une machine sont trop grandes pour un seul ouvrier. Dans ce cas, se pose, outre le problème de l'aléa moral, celui de passer clandestin parmi les ouvriers. La solution qui consiste à rendre les ouvriers propriétaires du matériel (éventuellement en détenant l'entreprise elle-même) est coûteuse et souvent irréalisable. Pour le moins, elle implique pour les salariés un risque lié à la fluctuation de la valeur des actifs.

Mise en œuvre et gestion du salaire aux pièces

Nombre de systèmes de rémunération combinent un salaire de base et un salaire aux pièces. Même lorsque le rendement individuel peut être apprécié avec une précision satisfaisante, la fixation du salaire de base ainsi que l'évaluation du barème du salaire aux pièces posent des problèmes considérables.

Le principe de l'intensité de l'incitation énonce que le barème du salaire aux pièces devra être placé d'autant plus haut que le profit supplémentaire découlant d'un effort important sera élevé, que les salariés craindront de prendre des risques, que le calcul de la production reflétera les efforts individuels et que les salariés seront sensibles aux incitations. Une fois le barème fixé, le salaire de base doit être déterminé de sorte que le salaire total soit compétitif par rapport à celui offert par d'autres employeurs. Dans la pratique, il convient de tenir compte de l'ensemble de ces éléments pour déterminer le salaire de base et le barème aux pièces. Une étape décisive consiste à déterminer ce qu'un ouvrier peut produire en moyenne dans des conditions normales. Plus la moyenne sera élevée, plus faible sera le salaire de l'ouvrier pour un niveau donné d'effort et de production.

Pour les ouvriers il est plus avantageux que la moyenne soit fixée à un niveau bas. Ainsi, ils auront tendance à travailler lentement au moment où les dirigeants tenteront de la déterminer, pour donner une fausse idée de la difficulté de la tâche, et ainsi obtenir des revenus supérieurs à l'avenir. C'est là un exemple de l'effet cliquet. Un autre cas d'effet cliquet apparaît lorsque la moyenne est ajustée en fonction de l'expérience. Dans chacun de ces cas, des incitations très fortes ont conduit à des gains de productivité considérables et inattendus, qui ont poussé la direction à réviser une moyenne qui, selon elle, était initialement trop faible. A moins que la direction ne s'engage à donner aux ouvriers les apports résultants de leurs gains de productivité, le système du salaire aux pièces est susceptible de provoquer l'amertume et le ressentiment des travailleurs, plutôt que de les encourager à augmenter sans cesse la production. Si les syndicats se sont toujours insurgés contre ce système, c'est de crainte que la direction n'augmente continuellement les moyennes du travail aux pièces.

Une autre difficulté tient au fait que les ouvriers peuvent être tentés de maintenir un niveau de production faible, même après la fixation de la moyenne, dans l'espoir d'une révision à la baisse. Edward Lawler cite le cas d'une secrétaire à qui, à l'occasion d'une grève, on avait demandé de tenir un emploi payé à la pièce dans l'usine. Bien que n'ayant pas d'expérience antérieure, elle a battu des records en faisant augmenter la production de 375% en quelques jours. La titulaire habituelle de l'emploi était là depuis dix ans et se plaignait régulièrement de l'exigence excessive de la moyenne.

Les problèmes liés à la fixation des barèmes apparaissent de nouveau à chaque changement des conditions économiques. Par exemple, l'apport d'une nouvelle machine ou d'une méthode différente implique une reconsidération des moyennes et des barèmes. Les changements de la demande, que les employés sont probablement peu à même de connaître avec autant de précision que les dirigeants, entraînent les problèmes auxquels nous avons déjà fait allusion. En théorie, les barèmes doivent baisser lorsque les recettes marginales chutent, comme cela devrait se produire en cas de baisse de la demande. Imaginons, cependant, que les salariés bénéficient de quasi-rentes au sein de la firme, de sorte qu'ils ne quitteront pas immédiatement la firme en cas de réduction de salaire. L'intérêt de la direction sera alors de présenter une image exagérément sombre des conditions de la demande, afin de justifier une baisse des salaires. La solution à ce problème consiste à fixer des barèmes aux pièces indépendamment des conditions de la demande. Mais se pose alors la question du contrôle du volume de la production.

Le champ restreint des conditions de mise en œuvre des systèmes de salaire aux pièces tout comme les difficultés de leur gestion expliquent qu'ils soient d'un usage limité. De nombreuses entreprises estiment qu'il existe d'autres moyens plus efficaces pour motiver les ouvriers de production, notamment par le contrôle direct de l'effort déployé, auquel il est possible d'ajouter des formules d'incitation collective.

Parallèlement, ces mêmes entreprises estiment que le salaire incitatif individuel convient pour d'autres types d'emplois.