

Réciprocité en milieu de travail : du laboratoire à la firme

Charles Bellemare, Université Laval



La réciprocité en milieu de travail représente un des thèmes de recherche les plus populaires en économie du comportement depuis les 15 dernières années. La réciprocité en milieu de travail impliquerait qu'un employé est prêt à déployer un effort supplémentaire au travail en retour d'une action favorable de l'employeur à son égard (par exemple une augmentation de salaire). De plus, le même travailleur serait prêt à réduire son effort en réaction à une action défavorable de l'employeur à son égard (par exemple une diminution de son salaire). La présence de réciprocité a été proposée pour expliquer plusieurs phénomènes macroéconomiques. En particulier, elle permet d'expliquer pourquoi les

firmes seraient réticentes à réduire les salaires de leurs travailleurs durant les périodes de ralentissement économique. Elle permet également d'expliquer pourquoi les firmes offrent des salaires au-dessus du niveau d'équilibre, occasionnant ainsi du chômage involontaire.

Plusieurs considérations importantes compliquent l'analyse empirique de la réciprocité en milieu de travail. L'un des facteurs les plus importants est que la productivité d'un grand nombre de travailleurs dans l'économie est difficilement mesurable. Pour contourner ces difficultés, les recherches empiriques sur le thème de la réciprocité ont fréquemment analysé les résultats d'expériences en laboratoire effectuées auprès de participants provenant des milieux étudiants.

Dans la majorité des expériences en laboratoire sur la réciprocité, les participants sont assis individuellement devant un écran d'ordinateur et doivent interagir en groupe de deux de manière anonyme. Un participant de chaque paire est affecté au rôle de l'employeur alors que l'autre participant est affecté au rôle de l'employé. Par la suite, les participants dans leurs rôles respectifs prennent des décisions qui consistent à effectuer des transferts monétaires entre l'employeur et l'employé, et vice versa. Les résultats corroborent l'existence de réciprocité : les employeurs qui transfèrent un montant (c.-à-d. un salaire) plus élevé à leur employé reçoivent en retour un montant (c.-à-d. un effort) plus élevé de leur employé¹.

Les expériences en laboratoire soulèvent plusieurs interrogations, notamment en ce qui concerne la validité externe des résultats obtenus. En effet, les

¹ Fehr, E., G. Kirchsteiger, et A. Riedl, « Does Fairness Prevent Market Clearing? An experimental Investigation », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 108, p. 437-459. (1993)

expériences en laboratoire sur la réciprocité font abstraction de plusieurs éléments importants de la relation employeur-employé. Premièrement, la relation entre un employeur et son employé est rarement anonyme. Deuxièmement, la relation entre employeur et employé est souvent de longue durée, permettant le développement de relations plus propices à l'émergence de réciprocité. Troisièmement, les expériences en laboratoire n'exigent aucun effort réel de la part de l'employé.

Dans un article que j'ai écrit récemment avec Bruce Shearer, de l'Université Laval², nous essayons de vérifier si les résultats trouvés en laboratoire sont également présents dans une vraie firme. Pour y arriver, nous avons analysé la réaction de travailleurs à un cadeau de leur employeur dans une firme de reforestation en Colombie-Britannique. Cette firme emploie annuellement plus d'une centaine de planteurs d'arbres. Le travail des planteurs dans cette firme est propice à l'analyse de la réciprocité. D'abord, le nombre d'arbres plantés par jour de travail représente une mesure précise de la productivité réelle d'un travailleur. Ensuite, un grand nombre de planteurs reviennent travailler pour cette firme à chaque saison. Ainsi, nous avons été en mesure de lier à leur ancienneté dans la firme la réaction des travailleurs à l'égard du cadeau.

Nous avons analysé des données sur la productivité d'une équipe de travailleurs de cette firme pour la saison 2006. Au début d'une des journées de travail dans la saison, la firme a offert un cadeau de 80 \$ à chaque planteur de l'équipe. Le cadeau provenait des surplus accumulés de la firme, ces surplus ne dépendant pas de l'effort passé des planteurs. En utilisant des outils statistiques adéquats, nous trouvons que la productivité moyenne des travailleurs augmente de 10 % en réaction au cadeau de l'employeur. Par ailleurs, nous observons que l'augmentation de la productivité est considérablement plus élevée pour les travailleurs avec une plus grande ancienneté dans la firme (une augmentation pouvant aller jusqu'à 25 %). Ces résultats suggèrent que l'interaction répétée des travailleurs avec leur employeur est génératrice de réciprocité. De plus, ces résultats valident les résultats du laboratoire et suggèrent que la réciprocité en milieu de travail est bien présente.

² Sous presse à la revue *Games and Economic Behavior*.