



PARIS SCHOOL OF ECONOMICS  
ÉCOLE D'ÉCONOMIE DE PARIS

**WORKING PAPER N° 2010 - 03**

**La réciprocité au travail dans les pays de l'OCDE**

**Andrew E. Clark**



**PARIS-JOURDAN SCIENCES ÉCONOMIQUES**

48, Bd JOURDAN – E.N.S. – 75014 PARIS  
TÉL. : 33(0) 1 43 13 63 00 – FAX : 33 (0) 1 43 13 63 10  
[www.pse.ens.fr](http://www.pse.ens.fr)

CENTRE NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE – ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES EN SCIENCES SOCIALES  
ÉCOLE DES PONTS PARISTECH – ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE – INSTITUT NATIONAL DE LA RECHERCHE AGRONOMIQUE

# **La réciprocité au travail dans les pays de l'OCDE**

**Andrew E. Clark**\*

Ecole d'Economie de Paris et IZA

**Janvier 2010**

---

\* PSE, 48 Boulevard Jourdan, 75014 Paris, France. Tel.: +33-1-43-13-63-29. E-mail: [Andrew.Clark@ens.fr](mailto:Andrew.Clark@ens.fr).

# La réciprocité au travail dans les pays de l'OCDE

## 1. Introduction

La qualité des relations entre individus est certainement une variable de première importance, non seulement en tant que dimension du bien-être individuel mais aussi en tant que déterminant du résultat de ces interactions. Ceci vaut notamment pour les relations sur le marché de travail, où l'on peut distinguer plusieurs types de relations: entre salariés, entre les salariés et leurs supérieurs, ou encore entre syndicats et entreprises. Ici nous nous concentrons sur la relation peut-être la plus centrale au sein de ce marché : celle entre le travailleur et l'entreprise, en faisant appel à des données relatives à 15 pays de l'OCDE.

Bien que la qualité des relations au travail soit importante, elle est quasiment impossible à mesurer de façon objective. On donc se fonde donc ici sur les réponses données par les travailleurs eux-mêmes à une série de trois questions concernant l'attachement des travailleurs par rapport à l'entreprise où ils travaillent.

L'analyse statistique de ces réponses fait apparaître un certain nombre de variables qui sont associées à un plus grand dévouement de la part des travailleurs à leur entreprise. Notons, par exemple, une corrélation forte entre le dévouement des travailleurs et le salaire qu'ils reçoivent : il est tout à fait possible pour une entreprise de créer chez ses travailleurs un sentiment d'attachement fondé sur la réciprocité en leur payant davantage. En revanche, les travailleurs syndiqués se déclarent systématiquement moins attachés à l'entreprise que les travailleurs non-syndiqués.

Nous passerons en revue brièvement les caractéristiques des travailleurs et les postes qu'ils occupent qui sont associées aux niveaux plus importants de « réciprocité » par rapport à l'entreprise. Mais au-delà de ces différences entre travailleurs, nous insisterons sur les très grands écarts qui existent entre pays en termes de réciprocité au travail. Il est possible de construire un classement des 15 pays de l'OCDE en termes de réciprocité. Ce classement met

la France en dernière position. Nous terminerons ce chapitre en essayant d'identifier des facteurs macroéconomiques et culturels qui pourraient expliquer la position des pays en matière de réciprocité.

## 2. Les mesures de la réciprocité au travail

On utilise les données provenant de deux vagues de l'International Social Survey Programme (ISSP: voir <http://www.issp.org/>). De plus en plus de pays font partie du consortium ISSP. Les données sur la réciprocité au travail se trouvent dans les modules "Work Orientations" de l'ISSP, effectués en 1989, 1997 et 2005. Ces modules comprennent beaucoup d'informations, à la fois objectives et subjectives, sur l'individu et le poste qu'il occupe. Malheureusement, la question sur la réciprocité au travail a changé de format au cours du temps, et nous ne disposons de l'information cohérente à cet égard que pour les vagues 1997 et 2005 de l'ISSP. On se concentre sur les 15 pays de l'OCDE qui sont présents dans ces deux vagues, et aux individus entre les âges de 16 et 65 ans.

Dans les enquêtes de l'ISSP on demande aux salariés dans quelle mesure ils sont d'accord ou pas avec les phrases suivantes :

1) *"Je désire travailler davantage que ce qui m'est demandé afin d'aider mon entreprise ou mon organisation à réussir"*.

2) *"Je suis fier de travailler pour mon entreprise ou mon organisation"*.

3) *"Je refuserais un emploi mieux payé afin de rester dans cette organisation"*.

Les réponses à ces questions sont données sur une échelle qualitative de 1 à 5 (*tout à fait d'accord, plutôt d'accord, ni d'accord ni pas d'accord, plutôt pas d'accord, pas d'accord du tout*). Ces questions fournissent donc des mesures subjectives de l'identification des travailleurs avec l'entreprise et de leur attachement à l'entreprise, concepts qu'il serait assez délicat de mesurer de façon objective.

La distribution moyenne des réponses à ces trois questions pour ces 15 pays de l'OCDE apparaît dans le tableau 1. Environ 60 pour cent des salariés interviewés disent qu'ils sont d'accord pour travailler davantage pour l'entreprise, et qu'ils sont fiers d'y travailler. Cependant, seulement 25 pour cent des salariés sont prêts à refuser un poste mieux payé pour rester dans leur entreprise.

Il est intéressant de ventiler ces réponses selon les quinze pays de l'OCDE présents dans les données de l'ISSP en 1997 et 2005. L'identification et l'attachement des travailleurs diffèrent énormément d'un pays à un autre. En haut de l'échelle, presque 80 % des travailleurs américains sont d'accord pour travailler davantage afin d'aider l'entreprise. Ensuite, ce chiffre s'élève à environ 65-70 % pour le Canada, le Danemark, la Nouvelle Zélande et la Suisse. En bas de la distribution, ce pourcentage est de moins de 50 % pour l'Espagne et la Suède, et la France se trouve en toute dernière position avec un score de moins de 25 %.

La ventilation par rapport au sentiment de fierté est plus au moins analogue, avec de nouveau les Etats-Unis en première position, et la République Tchèque, la Hongrie et la France en tant que lanternes rouges. Enfin, le pourcentage de travailleurs qui sont d'accord pour refuser un emploi mieux payé est particulièrement élevé au Japon et au Portugal, et particulièrement faible en Hongrie, en Suède et en France.

Les écarts entre pays sont donc très importants. Une question évidente est de savoir si ces écarts sont dus au fait que les travailleurs et les types de poste diffèrent selon les pays, ou s'il s'agit d'un effet culturel, si bien qu'un même individu occupant le même poste fera état d'un niveau de « réciprocité » différent selon le pays dans lequel il réside. En d'autres mots, les travailleurs des pays de l'OCDE ont des caractéristiques différentes en termes d'âge, de sexe, d'éducation, etc. Peut-on expliquer les différences de « réciprocité au travail » du tableau 2 par ces variables ?

L'approche standard à cette question consiste à procéder à une analyse multivariée de la « réciprocité ». Cette analyse nous permettra de voir si ces écarts de réciprocité demeurent

une fois que l'on contrôle pour les caractéristiques des travailleurs et de leurs postes. C'est ce que nous faisons dans la section suivante.

### **3. Réciprocité et attachement à l'entreprise : Analyse multivariée**

L'analyse multivariée des trois mesures de réciprocité produit un bon nombre de coefficients estimés, qu'il n'est pas toujours extrêmement intéressant à regarder. Mentionnons néanmoins brièvement quelques-unes des corrélations significatives. L'analyse multivariée montre que la réciprocité au travail est plus répandue chez les hommes, les travailleurs plus âgés, les individus mariés, et parmi ceux qui sont plus diplômés. En ce qui concerne le travail, le salaire est corrélé positivement avec la réciprocité des travailleurs envers leur entreprise ; les cadres font également état de davantage de réciprocité, à l'inverse des travailleurs syndiqués.

Au lieu de présenter des tableaux de coefficients estimés (qui se trouvent d'ailleurs dans Clark, 2009), avons choisi ici une représentation graphique des principaux résultats relatifs à la réciprocité au sein des quinze pays de l'OCDE que nous avons analysés : ceci se trouve dans la graphique 1.

Ce graphique comprend trois volets, un pour chacune des trois questions sur la réciprocité au travail. Chaque volet comprend deux chiffres par pays, correspondants à l'effet pays sans contrôles pour les caractéristiques individuelles (à gauche), et avec contrôles pour ces caractéristiques (à droite). Tous ces coefficients estimés sont à interpréter par rapport au Danemark, qui est le pays de référence dans cette analyse. Un chiffre positif (négatif) dans le graphique 1 veut dire donc que les travailleurs dans ce pays sont plus (moins) réciproques que les travailleurs danois.

Le message principal du graphique 1 est clair : les caractéristiques individuelles et du poste n'influencent guère le classement des pays en terme de réciprocité au travail. En d'autres

termes, ce n'est pas l'âge ou le sexe des travailleurs, par exemple, ni le type de poste qu'ils occupent, qui font que les Américains (par exemple) sont plus attachés à leur entreprise que les Français. Il faut donc chercher ailleurs l'explication de ces écarts impressionnants entre pays.

Pour ce faire, nous passons du niveau individuel au niveau agrégé, en posant la question de savoir si les chiffres du graphique 1 se reflètent dans les variables macroéconomiques ou institutionnelles des pays de l'OCDE.

La réciprocité au travail serait-elle expliquée par le cycle macroéconomique ? Nous regardons ici la relation entre attachement à l'entreprise et chômage, inflation et productivité au travail. Ni l'inflation ni la productivité ne nous renseignent sur les différences entre pays en matière de réciprocité. En revanche, il semble que le taux de chômage réduise sensiblement l'effort que les travailleurs sont prêts à fournir pour leur entreprise.

Il y a (au moins) deux interprétations de cette corrélation. En premier lieu, comme l'ont suggéré Clark *et al.* (2009), la réciprocité entre travailleurs et entreprises peut permettre aux deux parties d'atteindre de meilleures solutions en termes de niveau de salaire et d'emploi. Selon cette lecture, de bonnes relations entre les partenaires sociaux seraient nécessaires pour que l'économie fonctionne mieux. En ce qui concerne le cas français, un taux de chômage assez élevé par rapport à d'autres pays de l'OCDE serait le résultat de relations plutôt médiocres entre entreprises et travailleurs.

La deuxième interprétation est à l'opposé. Au lieu d'être le résultat de la réciprocité au travail, le chômage en serait la cause. Ici, le chômage remettrait en cause le contrat implicite, selon lequel les entreprises protégeraient les travailleurs contre les risques sur le marché du travail, et les travailleurs seraient prêts à fournir un niveau élevé d'effort en échange. L'un des effets néfastes du chômage donc serait de nuire à la confiance sur le marché du travail.

Ces deux lectures sont tout aussi raisonnables l'une que l'autre : soit la réciprocité influe sur le chômage, soit le chômage mine la réciprocité. Cependant, les implications en termes de

politique économique et sociale ne sont pas les mêmes. On peut imaginer, par exemple, une politique visant la qualité des relations entre acteurs sur le marché du travail : des mesures qui viseraient à rendre les Français plus semblables aux Danois (ou aux Américains). Une telle politique peut être bonne en soi. Mais son effet sur le marché du travail dépendra entièrement de la direction de la corrélation ci-dessus. Si c'est bien la confiance ou la réciprocité qui cause le chômage, on s'attend à une meilleure performance en termes d'emploi suite à une amélioration de la réciprocité. En revanche, si la causalité entre chômage et réciprocité est inverse, une politique qui affecte la réciprocité n'aura aucun effet sur le taux de chômage.

La relation entre le chômage et l'effort que les travailleurs sont prêts à consacrer à l'entreprise est illustrée dans le graphique 2. En premier lieu, il faut souligner que le chômage "explique" une bonne part de la distribution de cet effort : en termes techniques, le  $R^2$  d'une simple régression de l'effort sur le taux de chômage est de presque 50%. Dans le graphique, on voit cette relation par le fait que les barres de l'histogramme sont en moyenne plus proches de l'axe après que l'on contrôle pour le taux de chômage par pays.

Cet effet du chômage est particulièrement important en ce qui concerne la France. Le coefficient associé à la France diminue d'environ 40 pour cent. Néanmoins, même après un contrôle pour le chômage, les travailleurs français restent en dernière position, et sont toujours assez loin derrière les autres. Il est donc possible que d'autres facteurs agrégés, non-macroéconomiques, jouent un rôle ici.

L'analyse récente de cette question dans Clark (2009) a fait appel aux données agrégées utilisées dans Helliwell et Huang (2008). En revanche, on se base ici sur la nouvelle base de données institutionnelles "Institutional Profiles Database 2009" (IPD 2009), disponible sur le site <http://www.cepii.fr/ProfilsInstitutionnelsDatabase.htm>. Cette base de données fournit 367 indicateurs institutionnels pour 123 pays, correspondant à 96% de la population de la planète. En ce qui concerne les pays analysés ci-dessus, 13 sur 15 apparaissent dans l'IPD (il manque la Suisse et le Danemark).

Il est important de garder en tête les limites de l'analyse proposée ici. On ne dispose que de 13 coefficients estimés, et trente fois plus d'indicateurs institutionnels. Nous ne pouvons donc procéder ici qu'à une analyse préliminaire. Un véritable modèle des déterminants institutionnels de la réciprocité au travail demanderait non seulement davantage de pays et plus d'années de données, mais aussi un travail sérieux d'identification de la causalité des relations statistiques.

Le graphique 3 ci-dessous résume quelques corrélations significatives entre la réciprocité au travail, mesurée après les contrôles pour l'individu et son poste comme dans le graphique 2, et des variables institutionnelles.

Dans le premier volet du graphique 3, on fait appel à la mesure de la vision stratégique à long terme du gouvernement, mesurée de 1=faible vision à long terme à 4=forte vision à long terme. La France obtient un score de "2" ; il s'agit du score le plus bas de notre échantillon de 13 pays de l'OCDE. Le fait de contrôler pour cette variable réduit l'écart français en matière de réciprocité environ de moitié. Il faut noter que cela n'est pas systématique: l'écart entre les Etats-Unis et le Danemark augmente une fois ce contrôle introduit (autrement dit, compte tenu du niveau de vision stratégique aux Etats-Unis, les travailleurs américains "devraient" être beaucoup moins attachés à leur entreprise qu'ils ne le sont).

Le deuxième volet du graphique 3 prend en compte une mesure des démarches administratives nécessaires pour la création d'entreprise, de 1=nombreuses démarches, longs délais à 4=peu de démarches, faibles délais. Une analyse statistique démontre que la facilité des démarches est corrélée positivement avec la réciprocité au travail dont les travailleurs font état dans les données de l'ISSP. La France obtient un score de "3" pour cette mesure, et l'Espagne un score de "2" ; les pays anglophones et les pays scandinaves obtiennent tous des "4". Comme c'était le cas pour le chômage dans le graphique 2, la difficulté des démarches administratives, pour autant qu'on la considère comme causale, "explique" environ un tiers de la position de la France en matière de réciprocité au travail.

Enfin, le dernier volet du graphique 3 considère deux mesures des évolutions sur le marché du travail. La première mesure reflète la mise en place des contrats à durée déterminée, sur une échelle de 0 à 4 ; la seconde mesure prend en compte les réformes adoptées depuis 3 ans pour dé-segmenter le marché du travail, sur une échelle de 0 (pas de réforme) jusqu'à 4 (réforme avec effets importants).

L'analyse statistique fait apparaître que ces deux variables sont corrélées négativement avec la réciprocité au travail moyenne par pays. Comme l'illustre le graphique 3, la présence de ces évolutions sur le marché du travail correspond à presque la totalité de l'écart français en termes de réciprocité.

Il vaut la peine d'insister sur l'aspect très descriptif de ces corrélations. La réciprocité et les variables institutionnelles ne font pas forcément référence exactement aux mêmes années, et nous n'avons aucunement démontré une relation causale. Quelque soit la causalité, il semble néanmoins que le niveau moyen de réciprocité exprimé par les travailleurs soit systématiquement corrélé avec des facteurs non seulement macroéconomiques, mais aussi institutionnels.

#### **4. Conclusion**

Les économistes seraient de plus en plus prêts à prendre au sérieux des mesures subjectives. Cet article a analysé des mesures de réciprocité et de dévouement à l'entreprise. Il s'agit d'un aspect essentiel, non seulement pour la productivité au travail mais aussi pour le bien-être des travailleurs. En même temps, il est très délicat de le mesurer autrement qu'en interrogeant les salariés eux-mêmes.

En moyenne, les travailleurs des 15 pays de l'OCDE analysés ici se disent assez attachés à leur entreprise. Cependant il existe de très importants écarts entre pays en termes de

réciprocité, les pays anglophones étant plutôt en tête, et la France et l'Espagne vers le bas de la distribution.

Au niveau individuel, un bon nombre de caractéristiques du salarié et de son poste sont corrélées avec la réciprocité : salaire, éducation, statut marital et âge, par exemple. Cependant, ces variables individuelles n'expliquent pas les écarts entre pays.

Pour avoir une idée sur la ventilation de la « réciprocité » au travail dans les pays de l'OCDE, nous avons procédé à une analyse agrégée. En premier lieu, ceci a démontré que la réciprocité diminue avec le chômage : soit qu'un niveau élevé de réciprocité permette d'atteindre un niveau de chômage plus bas, soit qu'un niveau de chômage élevé nuise à la réciprocité.

Le chômage est loin d'expliquer la totalité de l'écart de réciprocité entre pays. Pour ce faire, nous faisons appel à une nouvelle base de données institutionnelle. Ici nous avons plus de variables que d'observations, et nous n'avons pas pu établir de relations causales. Néanmoins, il semble qu'un certain nombre de caractéristiques institutionnelles soient liées à la réciprocité au travail dont font état les travailleurs dans la base de données de l'International Social Survey Programme. Notamment, la réciprocité est moindre dans les pays où les démarches administratives sont les plus lourdes, qui ont connu plus de réformes sur le marché du travail, et où la vision stratégique du gouvernement est jugée moindre.

Cette liste n'est qu'indicative, et n'est sûrement pas exhaustive. Mais elle a l'avantage de souligner que les variables agrégées, qu'elles soient macroéconomiques ou institutionnelles, affectent les salariés non seulement par le biais de leurs heures de travail et leurs revenus, mais aussi par le biais de leurs attitudes par rapport aux entreprises. Ces dernières sont sans doute un facteur du bien-être au travail des salariés, mais aussi de la performance économique au sens le plus large.

Tableau 1. La réciprocité au travail dans les pays de l'OCDE.

	<b>Travailler davantage afin d'aider mon entreprise</b>	<b>Fier de travailler pour mon entreprise</b>	<b>Refuserais un emploi mieux payé afin de rester</b>
Tout à fait d'accord	15,5	17,9	7,2
Plutôt d'accord	42,8	44,5	16,7
Ni d'accord ni pas d'accord	24,4	28,2	24,1
Plutôt pas d'accord	11,8	6,7	31,0
Pas d'accord du tout	5,4	2,7	21,0

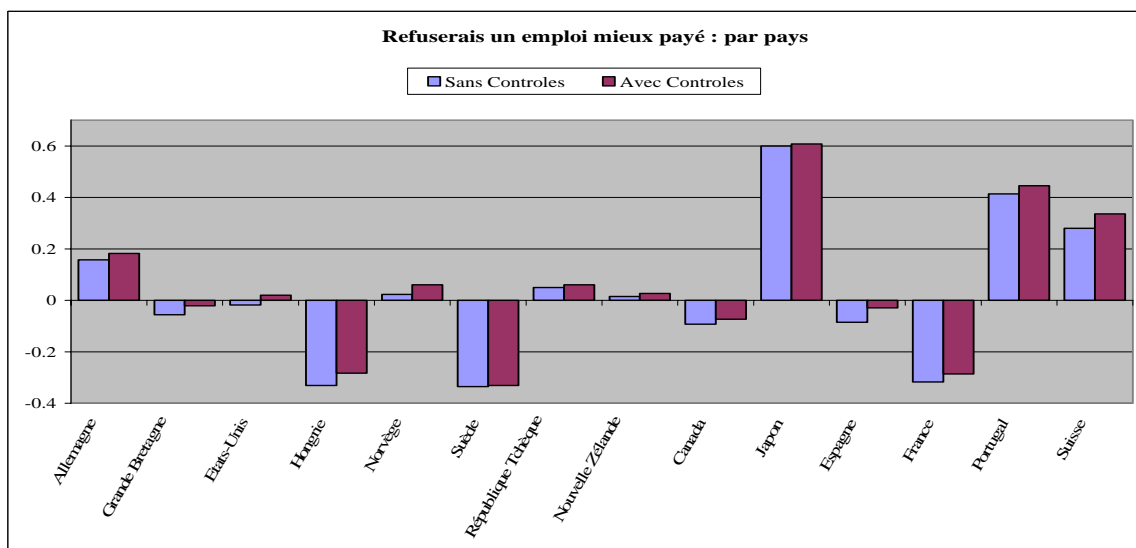
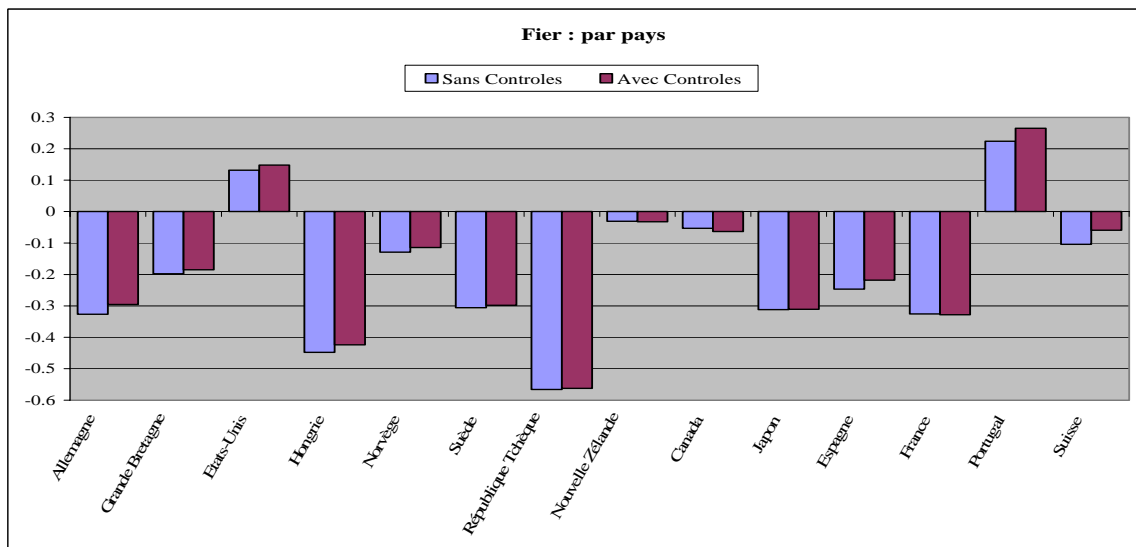
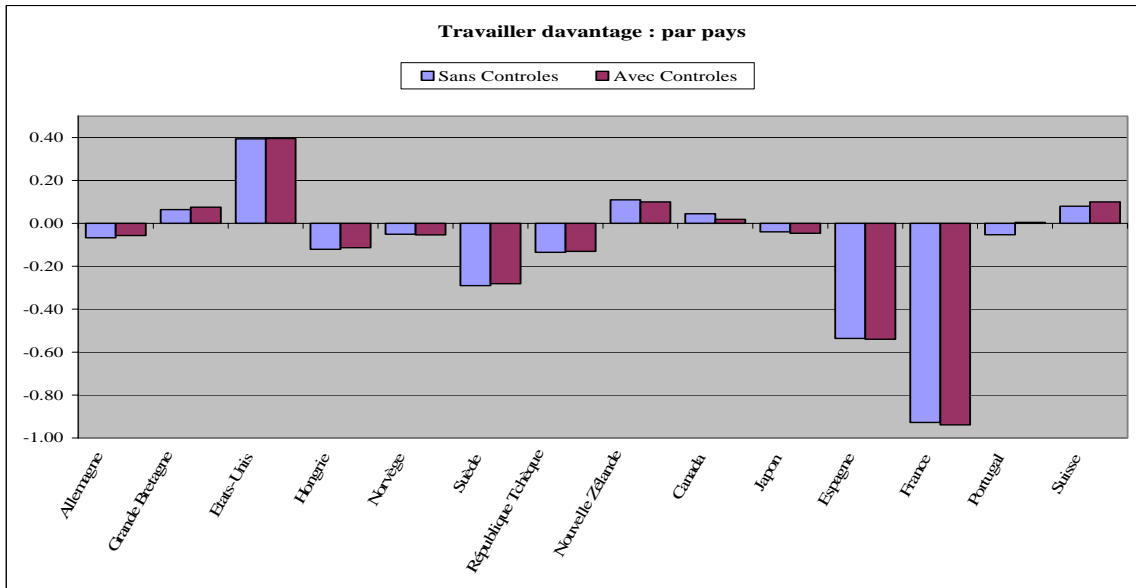
Note: Données pondérées. Données issues des vagues 1997 et 2005 de l'ISSP, travailleurs âgés entre 16 et 65 ans.

Tableau 2. Réciprocité et dévouement des travailleurs par pays

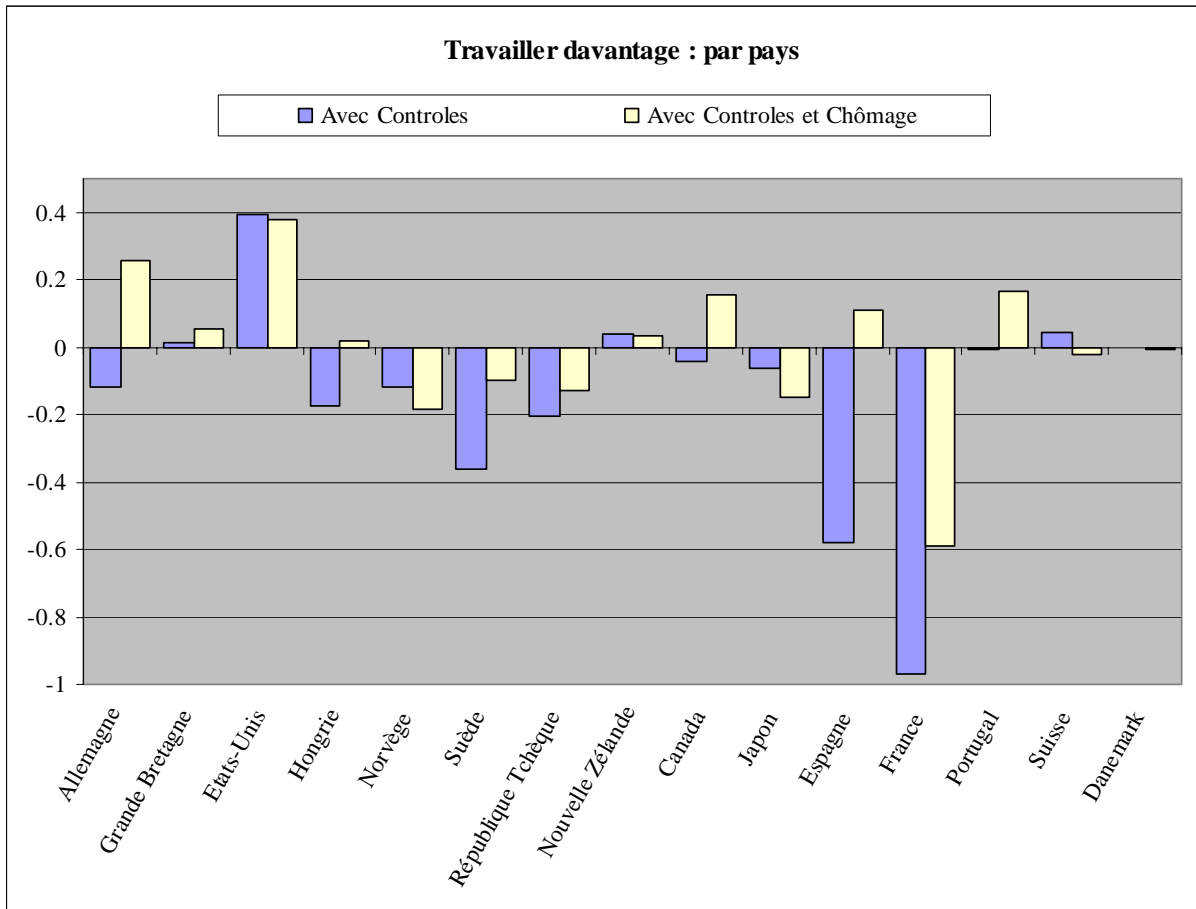
	<b>D'accord : Travailler davantage</b>	<b>D'accord : Fier</b>	<b>D'accord : Refuserais un emploi mieux payé</b>
<i>France</i>	22,8	52,8	13,8
<i>Espagne</i>	37,9	60,1	22,4
<i>Suède</i>	44,5	54,6	12,7
<i>Hongrie</i>	53,2	48,1	12,9
<i>République Tchèque</i>	54,0	40,2	23,2
<i>Japon</i>	58,6	53,9	41,2
<i>Norvège</i>	60,1	64,3	19,8
<i>Allemagne de l'Ouest</i>	60,2	54,7	29,6
<i>Portugal</i>	62,2	77,3	39,3
<i>Grande Bretagne</i>	63,3	58,4	19,9
<i>Canada</i>	63,9	65,3	16,3
<i>Danemark</i>	64,4	65,2	27,5
<i>Nouvelle Zélande</i>	66,7	69,8	20,5
<i>Suisse</i>	67,0	68,4	31,6
<i>Etats-Unis</i>	78,9	77,5	22,9
<i>Totale</i>	58,3	62,4	24,0

Note: Données pondérées. Données issues des vagues 1997 et 2005 de l'ISSP, travailleurs âgés entre 16 et 65 ans.

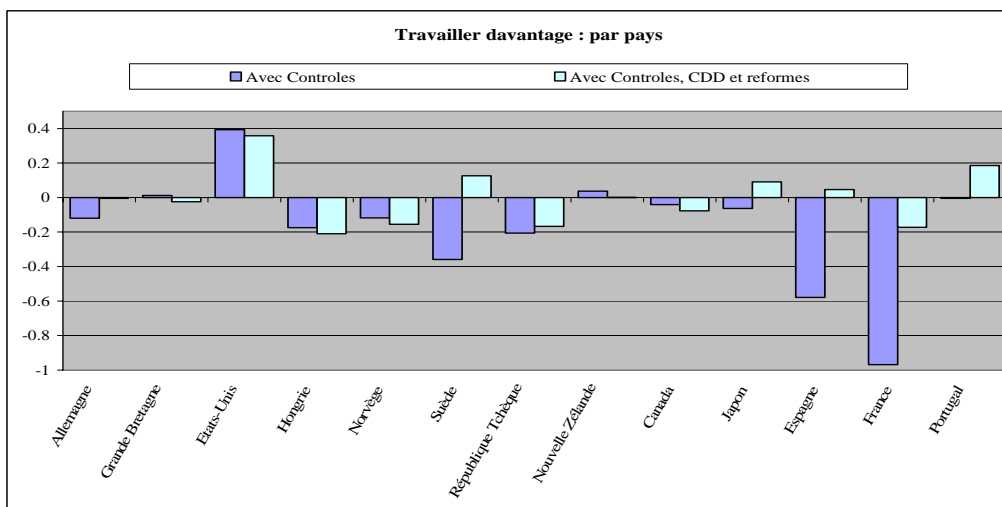
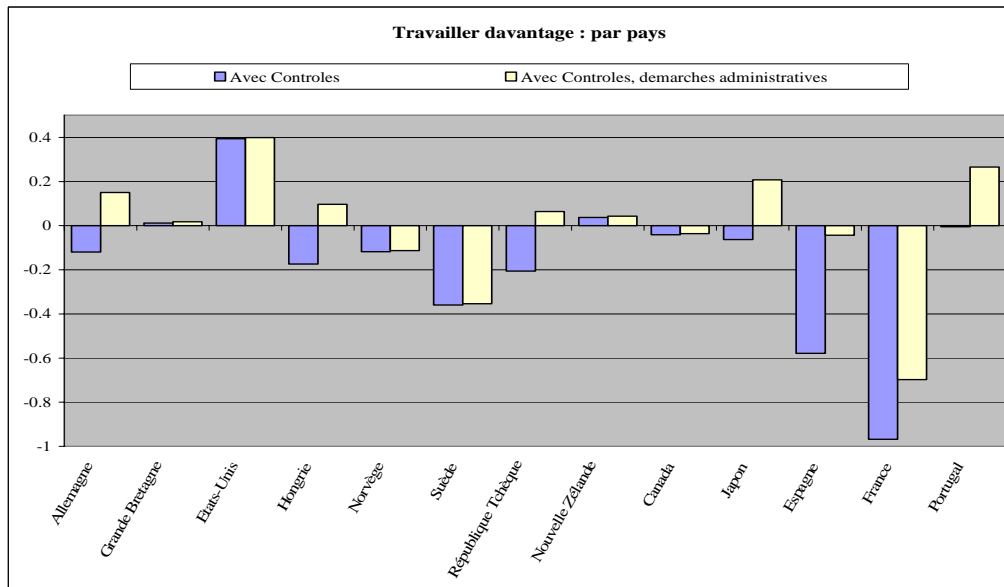
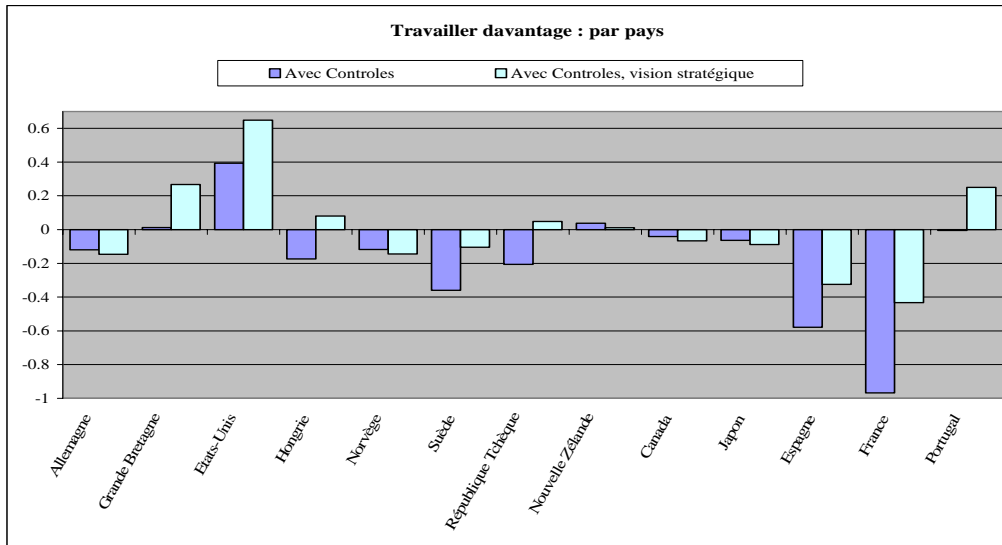
**Graphique 1. Réciprocité au travail par pays :  
le (non-) rôle des caractéristiques des travailleurs et de leurs postes**



**Graphique 2. Travailler davantage pour l'entreprise :**  
**L'effet du chômage**



### **Graphique 3. Travailler davantage pour l'entreprise : L'effet des institutions**



## References

- Clark, A.E. (2009). "Worker Effort and Organisational Commitment in OECD Countries". PSE, Mimeo.
- Clark, A.E., Masclet, D., et Villeval, M.-C. (2009). "Effort and Comparison Income". *Industrial and Labor Relations Review*, forthcoming.
- Helliwell, J.F., et Huang, H. (2008). "How's Your Government? International Evidence Linking Good Government and Well-Being". *British Journal of Political Science*, **38**, 595-619.