

SOCIALEMENT CORRECT, RH ET CONTRATS EXOTIQUES : DISCOURS ET MÉTHODES

Socially correct, RH and contracts : fine words and methods

Michel E. PHILIP¹

Doctorant en sciences économiques, université Aix-Marseille 3²

Résumé

D'un côté, il y a le discours : le socialement correct, les fonds éthiques (10% du total des actions aux États-Unis), le développement durable, la norme SA 8000. De l'autre, il y a la méthode et les pratiques contractuelles apparues concomitamment : le up or out contract (malheur au perdant, le gagnant remporte tout), la distribution de stock-options et le "forced ranking" (out & out, up or out) - utilisé par 25% des entreprises américaines - récompensant l'élite et sanctionnant les plus mauvais salariés du classement. Pourquoi et comment assiste-t-on, dans la gestion des ressources humaines, à des actions conjointes liant carotte (i.e. paie au mérite) et bâton (i.e. le licenciement) ? Dans quelles conditions le management des RH "à l'américaine" est-il théoriquement efficient ?

Mots clés : socialement correct, contrat de travail, paie au mérite, licenciements collectifs, indemnités de licenciement.

Abstract

On one side, there are fine words : Socially Correct, Ethical Funds (for 10% stock market in United States), Sustainability, Social Accountability 8000. Of the other one, there is a method and turn up contractual practices : up-and-out contract (e.g. winner takes all), give out stocks-options and forced ranking (out-and-out or up-or-out) (for 25% American firms) rewarding elite and punishing the worst employees of ranking. Why and how HR does use stick and carrot tactics (e.g. dismissal and merit pay) and why this American management are in theory efficient ?

Keywords : Socially Correct, Permanent Contract, Merit Pay, Mass Lay-offs, Severance pay.

La retentissante faillite d'Enron déstabilisant les places boursières a entraîné, en sus d'une suspicion accrue des actionnaires vis à vis des comptes, prévisions et autres déclarations, de profondes interrogations quant aux pratiques managériales. D'un côté, les prédictions du dilemme du prisonnier (Leibenstein 1982) sont une fois de plus réaffirmées (i.e. la coopération est consensuelle quand il s'agit de constituer le gâteau mais la non-coopération individuelle s'impose à l'étape du partage³). D'un autre côté, la mode est aux pratiques "socialement correctes" sur les marchés financiers et il est d'usage de dénoncer le "diktat du dividende".

Le développement des *fonds éthiques* illustre cette tendance. Ainsi, le portefeuille *Domini Social Equity Fund* (*Domini 400 DSI*) réalise depuis 1991 des performances supérieures au SP 500. Concrètement, une "bonne conscience" sociale n'est pas forcément pénalisante pour le *business* (Morenon 2000). Si de plus en plus de voix s'élèvent contre la moralité de certaines actions des marchés financiers sur les entreprises, les pratiques perdurent. Comment passer d'une *dictature actionnariale* à une économie plus responsable⁴ et durable⁵ ?

1. Je tiens à remercier pour leurs remarques et conseils avisés Jean Vincens, Thierry Pénard ainsi que les référés anonymes de l'AGRH. La version finale de cet article n'engage que son auteur.

2. Doctorant en sciences économiques, Centre d'analyse économique - Faculté d'économie appliquée, université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille III. mphil7@free.fr

3. i.e. les parties ont un intérêt commun à coopérer mais chacune préférera laisser l'autre coopérer toute seule.

4. L'investissement socialement correct a comme indicateur, par exemple, le Dow Jones Sustainability Group Index ou DJSI : « What is corporate sustainability ? Corporate sustainability is a business approach to create long-term shareholder value by embracing opportunities and managing risks deriving from economic, environmental and social developments. » www.sustainability-index.com

5. La notion de développement durable est définie par l'ONU comme « la capacité des générations présentes à satisfaire leurs besoins en permettant aux générations futures de satisfaire leurs propres besoins en respectant indissociablement (i) le respect de l'environnement, (ii) l'équité sociale et (iii) la rentabilité économique ».

Sous les contraintes nouvelles que sont les mutations technologiques et la pression concurrentielle de la globalisation, il se pose des problèmes inédits aux principes classiques d'organisation du travail, de recomposition des activités, de relations actionnariat/management. L'objet de cette analyse est de montrer l'évolution du raisonnement sur les pratiques des relations sociales (i.e. au sens de réflexion conjointe sur l'économique et le social) et *in fine*, que le clivage s'agrandit entre une Europe de plus en plus contrainte par la loi et des USA toujours aussi libérales. Dans le fait salarial, si l'aspect contractuel collectif est privilégié pour le premier, c'est son caractère individuel qui prime pour les seconds⁶.

L'évolution dans l'analyse du gouvernement d'entreprise⁷ est éclairante pour notre problématique. Elle commence par l'étude de la séparation du risque financier et de la professionnalisation de la gestion de la firme. Elle se poursuit par la recherche d'incitations adéquates pour minimiser les divergences d'objectifs entre les actionnaires et les gestionnaires de l'entreprise. Elle est prolongée par l'examen de la répartition du pouvoir en son sein... la volonté de reprise du pouvoir par les actionnaires, puis par les "stakeholders"⁸ en général et les consommateurs en particulier, tous devenus adeptes du *socialement correct* et n'hésitant plus à boycotter les firmes qui y dérogent. Nous constaterons à cette occasion que le discours *moralisateur* à la mode ne semble pas ou prou influencer sur les méthodes de gestion des RH : le transfert des risques s'effectuant à sens unique au détriment des employés et au profit des dirigeants et actionnaires (Richevaux, Calciu & Vernier, 2002).

En effet, qui n'a pas rêvé de rémunérer chacun suivant ses aptitudes et les différents niveaux de compétence et de performance mis en œuvres ? Pourquoi et comment assiste-t-on, dans la gestion des RH, à une montée en puissance des licenciements pour insuffisance (cf. Le Monde du 8/03/2002, IBM et son management des RH) et à des actions conjointes mêlant *carotte* (i.e. paie au mérite) et *bâton* (i.e. licenciement) ? Comment ne pas être tenté de lier dans la pratique le *salaire réel* au concept *théorique* marxiste de la valeur travail, partagé entre autres par Leibenstein (1966) ? Dès que l'incomplétude contractuelle est admise, quels sont les mécanismes susceptibles d'inciter l'employé à fournir la plus grande intensité possible aux unités de travail achetées ou au taux d'activité effectif déployé ?

Nous allons développer les discours (1), les méthodes (2), et en ferons une synthèse dans *pourquoi/comment* ? Lorsque le minimum de coopération est acquis par la rencontre des consentements, *comment* l'accroître ? Une réponse théorique sera donnée grâce à une modélisation du contrat de travail (3) confrontant la théorie à la pratique des effets incitatifs dichotomiques *prime au mérite/indemnité de licenciement* sur la coopération au sein de la relation d'emploi. Nous terminerons notre exposé par une discussion sur la pertinence de l'usage du rank & yank au sein de toutes les entreprises (4).

Nous pouvons schématiser le discours et la méthode :

- Le discours se résume en deux questionnements concrets : I) Comment rapprocher les gains de productivité (permis par les Ntic⁹ et l'accroissement des connaissances, ou encore nécessitant des pollutions et autres émissions accrues de gaz à effet de serre...) et la norme SA 8000¹⁰ ? ; II) Le capitalisme rend-il possible la conciliation entre investissements amoraux (dénusés de toute valeur morale et ne visant que la performance maximale) et fonds éthiques ?

6. La propriété donne un pouvoir sur les choses et donc sur les hommes dès qu'il s'agit de contrat de travail. En effet, le droit de propriété prévoit l'usage des choses et le droit d'organisation de la production des biens, ce qui implique un droit sur les hommes reconnu par la plupart des codes civil. Il en résulte que ce pouvoir patrimonial s'étend au salarié dès la signature de son contrat de travail (acte de subordination). Pour une discussion sur la différence entre droit du travail et droit de droit civil, on consultera Bessy & Eymard-Duvernay 1995, Baudry 1992 sur le mandat, la sous-traitance et la relation d'agence et le contrat de travail et le Juriste Richevaux 2000.

7. Les travaux de l'OCDE et de la Banque mondiale (septembre 1999) donnent une définition stricte de la *corporate governance* : comment organiser le pouvoir au sein d'une entreprise afin d'obtenir un meilleur équilibre entre les instances de direction, de contrôle et les actionnaires, avec l'idée sous-jacente d'augmenter par ce biais l'efficacité de la firme. Dans un sens plus large, on lie contrôle, risque et gouvernement d'entreprise dans le concept de *stakeholder*. www.oecd.org/oece/pages/home/displaygeneral/0,3380,FR-home-28-nodirectorate-no-no--28,FF.html

8. Cet anglicisme (littéralement *dépositaire des paris*) représente toutes les parties prenantes, liées ou intéressées, directement ou indirectement, par les agissements de l'entreprise - tels que les actionnaires (*shareholders*), dirigeants, managers, salariés, clients, fournisseurs, collectivités locales, États... qui ont un enjeu et souhaitent influencer le fonctionnement de l'entreprise.

9. Nouvelles technologies informatiques et de communication.

10. SA est l'acronyme de Social Accountability, concept qui concilierait norme sociale, morale et écologie.

• La méthode s'apprécie en la classique distribution de stock-options (*primes versées en cas de bonne santé du cours de l'action*)¹¹ pour inciter, grâce à la paie au mérite et au risque de licenciement pour punir en sanctionnant sans discernement des événements exogènes (retournements de marché, chocs technologiques...) ou endogènes (erreurs de gestion, de prévision, comportements opportunistes voire malignes) au détriment des salariés et au profit des actionnaires et de leurs mandataires.

Les deux idées sous-jacentes sont I) de réaffirmer que « *le mécanisme le plus incitatif qui soit est la concurrence qui oblige les agents à maximiser leur effort et minimiser leur coût : c'est une question de survie* » (Sage 1995 : 221) ; et II) de transférer tout ou partie du risque (qu'il soit financier et à la charge des actionnaires ou de gestion et lié aux dirigeants) sur les employés. Mais comme le dit l'adage trop n'est-ce pas trop et le discours ne va-t-il pas à l'encontre de la méthode ?

1. Les discours

Quand Renault annonce la fermeture de l'usine de Vilvoorde son action gagne 7 %, Michelin indique la suppression de 7500 postes, son titre boursier se valorise de 3 % dans la journée et tous les actionnaires empochent les bénéfécies. A *contrario*, Amazon.com annonce des pertes trimestrielles en augmentation de 543 % et son cours progresse de 30 % à Wall Street ! **Les réactions de marchés financiers myopes, instables et sans pitié semblent incompréhensibles et choquant.**

Autour des débats sur la mondialisation "sauvage", on constate actuellement un renversement de tendance, il faut être "socialement correct" et lorsque la Lloyd supprime 3000 emplois (avec des bénéfécies croissant de 20%), le titre perd 8%. BP souhaite couler une de ses plates-formes pétrolières, Greenpeace crie à la pollution, appelle au boycott et la plate forme est rapatriée à grand frais... Greenpeace reconnaîtra ultérieurement son erreur. Le capitalisme efficace est contraint à une indéniable moralisation à la fois par le marché¹² et quelquefois par la loi (du 15 mai 2001 en France, relative aux nouvelles régulations économiques Droit & Patrimoines n° 98 & 99 de novembre et décembre 2001) ! Le socialement correct s'est identiquement donné pour slogan de *l'éthique sur l'étiquette* et châtie les firmes non vigilantes avec leurs partenaires s'ils laissent travailler les enfants (Nike, Adidas...). De même, le commerce équitable (Trait d'union, Artisans du monde, ASPAL, Etnik.org...) rencontre un grand succès et le nombre de ses magasins a une croissance exponentielle.

Les fonds éthiques pèsent aux USA 1200 milliards d'euros, soit 10% du total de la capitalisation du marché. Initialement, un fond éthique (ou *puritain* puisque l'histoire retient que la première initiative *Pioneer Fund* a été instiguée par des Quakers en 1928) était composé d'actions tout en évitant au maximum d'investir dans des entreprises dont le commerce principal était moralement *incorrect* (*sin stocks* : entreprises d'armement, de tabacs, d'alcools, sociétés de jeux...). Dorénavant, ils s'appuient sur la notion de *sustainability*. Il ne faut pas confondre fond éthique et fond de partage dans lequel l'investisseur sait d'emblée qu'il partagera les revenus dégagés avec une association humanitaire.

De prime abord, il semble qu'il n'y ait pas de contradiction entre "le socialement correct" et la recherche du profit qui est l'ultime dessein de la firme. *Dès lors, l'éthique est devenue une nouvelle arme au service des entreprises. Le magazine de charme Play Boy a créé une fondation pour venir en aide aux déshérités. Les multinationales (LVMH, Cartier...) développent de plus en plus le mécénat social. Les entreprises ne communiquent plus sur leur performance et leur efficacité mais sur leur moralité. En France, Leclerc montre l'exemple avec une campagne de publicité prétendument citoyenne. « Quand vous faites vos courses, voulez-vous nourrir votre famille ou les marchés financiers ? » (Morenon 2000).*

11. *L'Expansion* (n° 648) estime les plus values des stock-options de trente-six sociétés du CAC 40. La disparité s'affiche sur la part du capital concédé en options comme sur le nombre de salariés ou de dirigeants bénéféciant de ces avantages (estimés en moyenne à 131000 euros pour 68058 des plus gros bénéféciaires). Le choc boursier 2001 a fait chuter les plus-values virtuelles de 30% mais l'estimation 2001 est valorisée à 8924 millions d'euros (contre 13772 pour l'an 2000). Il n'est question ici que de la partie émergée de "l'iceberg" puisque les montants des stock-options distribués par les start-up (non forcément cotées en bourse) sont incalculables.

12. Si le PDG d'AXA revient sur sa décision de doublement des primes d'assurance pour les handicapés, ce n'est pas par philanthropie mais sous la contrainte de la *vox populi* et des risques de boycott.

- L'encadrement classe par ordre les performances de tous les employés, de la meilleure à la pire, sur une période donnée (semestre, année...);
- À la vue des résultats financiers de la firme le PDG (ou le responsable opérationnel : CEO, *Chief Executive Officer*) décide discrétionnairement du montant des primes, de leurs affectations¹⁸ et du nombre de salariés à licencier pour insuffisance de performance. L'incitation est double puisqu'elle comporte "la carotte et le bâton";
- Un nouveau recrutement pour remplacer tout ou partie du personnel licencié est lancé.

Les limites de la gestion *forced ranking* se situent dans la quasi-impossibilité de voir coopérer des salariés en concurrence intense sur des performances corrélées. D'autres effets pervers tels que des difficultés de recrutement, la fuite des plus performants ou encore des refus de promotion pour rester à un niveau protégé... risquent d'émerger. *A contrario*, la révélation du potentiel de chacun est accélérée. Le surnom *rank & yank*, littéralement "classe et expulse", nous laisse songeur quant à l'esprit des employés.

L'alternative antithétique *trust & bank* ferait référence aux pratiques d'Henry Ford (*five dollars days*) ou au *don contre don* d'Akerlof (1982). L'échange portera sur une honnête journée de travail (*a fair day's work*) contre un juste salaire (*a fair wage*) par rapport à la norme définie par l'expérience en référence à des travaux proches, etc. La firme est loyale et sa justice se base sur la logique du précédent optimisé par la menace de chômage.

Comme le remarquent Holman W. et Jenkins JR. (2001) dans leur article *How to execute 10 % Nicely*, c'est un peu Ford versus Ford au travers de deux époques. Ford a effectivement adopté le *rank-yank* à l'égard de ses employés de bureau (*white-collar*) vers 1997 et s'est fait attaquer pour discrimination (affaire en cours)¹⁹. La stratégie (sans doute un peu trop cousue de fil blanc ?) visait à en dégraisser 10%, principalement "élus" parmi les plus âgés (pour des effets de *noria*²⁰ positifs diminuant la masse salariale) et ce en contradiction avec les usages (*dernier entré premier sorti*). Pour éviter la grogne et la fronde, Ford accorde depuis un *golden parachute* à ses employés : le renvoi ne devient automatique que si vous êtes classés "C" (dans les 10 % des plus mauvais) deux ans de suite ("*shape up or gone next year*").

Pour General Electric (GE), 10 % de l'encadrement est annuellement rétrogradé et exclu de la distribution des primes *Booty GE Awards* (20 % du gratin), l'emploi des derniers 70 % restant en sécurité (*job security of the workaday*)... Personne ne doute que GE licencie et restructure mais sans discrimination due à l'âge, au sexe ou à la couleur ("*downsized with the old-fashioned way*"). Enron Corp. (Texas energy) pratiquait, avant sa retentissante faillite²¹, un classement semestriel : 5 % des employés sont supérieurs, 30 % excellents, 30 % forts, 20 % satisfaisants, les 15 % restants ont six mois pour changer de catégorie ou pour préparer leurs affaires (*get up standart or scam*).

18. Le premier reçoit la prime $m_1^1 \geq m_2^1$ (le second) $\geq m_3^1$ (le troisième)... $\geq m_1^1 = 0$ ainsi de suite jusqu'à ce que le budget dévolu aux primes soit épuisé. Les employés qui font des performances moyennes ne perçoivent rien. Les bonis versés peuvent s'accompagner de promotions et de tous autres avantages "en nature". Voir également Malcomson (1986), Bhattacharya (1986) sur le salaire lié à l'effort dans des modèles de tournoi. En Europe, certaines entreprises organisent dans les périodes creuses, des concours pour motiver la pugnacité de leurs agents, commerciaux ou directeurs de magasins... et récompensent par des primes, voyages et autres, les plus performants. Ces pratiques relèvent d'une logique semblable.

19. Le *Ford age bias* a été longuement commenté (cf. Julie Crane : 15/05/2001, *California employment law Letter*...) et les juristes reconnaissent que s'il n'y a pas de loi interdisant le *forced ranking*, les Cours de justice demanderont une certaine équité. C'est-à-dire que l'appréciation soit écrite et motivée, que le système ne soit pas répressif envers des minorités protégées (ce qui inclut les salariés âgés... et toutes les connotations axées sur la race ou le sexe) et qu'il soit distribué un nombre de A en proportion aux C (i.e. 10 % de A, 85 % de B, 5 % de C...). Il est de plus conseillé, préalablement à tous les changements de règles d'évaluation : 1) d'informer par écrit, clairement et loyalement (transparence des règles d'évaluation et objectivité autant que faire ce peut) ; 2) d'expliquer les objectifs du programme ; 3) de rencontrer, de laisser suffisamment de temps et d'opportunités aux employés d'en discuter (pour une évaluation annuelle, communiquer six mois avant)... Il est financièrement très risqué de tomber dans des stéréotypes tels que les *employés âgés ne peuvent maîtriser les nouvelles technologies*... In fine, sous la pression des lobbies, Ford a été obligé de changer radicalement ses stratégies, d'embaucher plus de femmes, de personnes de couleurs etc. Il semble que le principe de la liberté contractuelle absolue : « *employers are free to hire and fire at will* » ait définitivement vécu. Sur la prévention des conflits, le changement et son accompagnement on consultera Igalens & Loignon 1997.

20. L'effet *noria* est la mesure de l'incidence relative entre les entrées (embauches à faible rémunération) et des sorties (retraites à forte rémunération). Cet effet n'a pas de conséquence financière sur la situation individuelle des agents présents, mais pèse plus ou moins sur la masse salariale.

21. John Greenwald (2001) relate que le magazine Fortune déclarait qu'Enron était la première compagnie dans les innovations (*innovativeness*) et n° 2 pour attirer et garder les employés talentueux

Dans une conjoncture difficile, le *rank & yank* a séduit les fonds de pension qui font pression pour son utilisation (Wald, 2001). L'annonce de licenciements (récurrente avec cette méthode) les banaliserait... La seconde signification serait de trouver des motifs tranchés (*clear-cut*) minimisant les risques par rapport à la *légalité* de licenciements ciblés quand les victimes ont été par le passé, juste avant leurs mauvaises évaluations, de "bons employés" mais vieillissants... C'est l'objet de notre analyse dans les paragraphes suivants.

Pourquoi / Comment ?

Dans les grandes entreprises contemporaines, l'amoralité professionnelle se transforme en moralité économique. Et lorsque la vis de ces systèmes de contrôle de performance est réellement très serrée, la moralité économique peut elle-même se transformer en une immoralité sociale. (Mintzberg, 1990 : 460-461).

L'efficacité pour être mesurable doit donc être associée à des critères quantifiables. Les entreprises, en particulier, aiment à mesurer les choses. Peter Drucker insiste sur ce point : « La tâche peut être identifiée. Elle peut être définie. Des buts peuvent être fixés, leur résultat peut être quantifié alors l'entreprise peut fonctionner. » Cet aspect du problème à trois conséquences fondamentales :

- l'efficacité, bien souvent, se réduit à faire des économies parce que les coûts des ressources utilisées sont plus immédiatement et facilement quantifiables que les bénéfices ;
- l'efficacité met en exergue les coûts tangibles alors que les coûts intangibles (généralement sociaux) sont rejetés en tant "qu'effets externes" sur la société qui en est considérée comme responsable, parce qu'ils sont plus aisément chiffrables que les coûts sociaux ;
- l'efficacité conduit fréquemment l'organisation à adopter une morale économique qui "ressemble" parfois à de l'immoralité sociale parce que les bénéfices économiques se mesurent plus commodément que les bénéfices sociaux. (Mintzberg, 1990 : 482-485).

Brent Longnecker (Workforce august 2001) résume notre problématique : « *He says hiring and retaining the right, quality people is a lot more efficient than hiring a large quantity of people to be laid off in slow times, based on ranking systems* ». L'individualisation permettra-t-elle à l'entreprise de réaliser des gains de productivité suffisants pour compenser la perte de coopération collective au sein des équipes ? Les licenciements récurrents n'empêcheront-ils pas le développement de formations et d'investissements spécifiques des salariés ? Privilégier une gestion des coûts de court terme ne va-t-elle point créer un déficit en expérience professionnelle préjudiciable à la performance de la firme sur le long terme (Vincens, 2001) ? Est-ce un moyen déguisé, une excuse pour diminuer le personnel et le montant des primes quand son secteur d'activité est touché par la crise ou si son entreprise a eu une mauvaise année (les budgets primes sont passés de 8-10% dans les années 80 à 3-4% pour la décennie 90 : Longnecker, 2001) ? Qui sera favorisé par ce mode de gestion des ressources humaines ?

Autrement dit, il s'agit de résoudre un problème d'aléa dynamique :

- de sélection adverse puisque le diplôme ou l'expérience ne sont que des indicateurs imparfaits du capital humain potentiel²². En outre, ils sont indépendants de la motivation du salarié à la performance (toute chose égale par ailleurs, on peut obtenir des performances instantanées différentes sans pouvoir préjuger des résultats futurs) ;

22. La théorie du capital humain (Becker 1964) postule que, quelle que soit la formation initiale reçue, les rendements de la productivité salariale avec l'ancienneté sont croissants (également Levy-Garboua, 1994 ; Munasinghe, 2001 : 10-11). Classiquement, on distingue la formation générale utilisable par l'ensemble des entreprises, de la formation spécifique qui n'est quasiment utilisable que par la firme formatrice. Dans ce dernier cas, l'essentiel des gains de performance réalisés s'effectue dans l'investissement et la transformation des savoirs généraux en savoirs idiosyncrasiques, ce qui exacerbe les comportements opportunistes (Williamson, 1985). La question du financement de cet apprentissage intégratif réapparaît dès que l'on étudie les flux d'embauche par rapport à l'expérience : *Qui de l'État, de l'entreprise ou du salarié doit supporter ces coûts irrécupérables ?* (Vincens, 1997 : 19-20). Pour Hashimoto (1981), l'incitation du salarié à la formation s'accomplit grâce à une augmentation du salaire en première période. C'est-à-dire, par un financement partiel de la formation, afin d'éviter une perte "sèche" s'il démissionnait en cours de formation ou en début de seconde période. La récupération des coûts de formation se réalise en seconde période par un paiement inférieur à la productivité marginale. Pour les modèles à paiements différés, Lazear (1981), Lazear & Rosen (1981), Carmichael (1983), Weiss (1991)... Pour plus de référence Ballot & Zenou (1986), Lafranchi (1986).

- de hasard moral parce que l'employeur ne peut qu'observer à chaque période l'évolution de la productivité sans pouvoir estimer la capacité réelle de progression de l'agent ;
- le but affiché du système est d'accélérer la révélation des performances, sans surcoût notable relativement à l'augmentation de productivité espérée, par une stratégie de récompenses et de punitions dans un flux d'embauche et de licenciement important mais volontairement provoqué par l'employeur (et non plus subi comme dans un *turn-over* classique)²³
- *in fine*, l'employeur peut également souhaiter minimiser l'impact des coalitions salariales ou syndicales (i.e. les aléas de hold-up) que l'on trouve dans certains modèles insiders/outside (Lindbeck & Snower, 1988) et de négociation collective (Cahuc & Zylberberg, 1996 : chap. 5) en individualisant les primes.

Nous allons maintenant raisonner à l'aide d'un jeu répété (modélisé sur le *salaire d'efficience* : Macleod & Malcomson, 1993 ; Pénard & alii, 2001) sur la coopération employeur/employé quand deux effets antinomiques, les primes et les indemnités de licenciements, sont à l'œuvre : lequel sera suffisant pour encourager les parties à respecter leurs promesses dans la durée ?

3. Modélisation du contrat de travail

Nous ne coopérons pas à proprement parler dans un contrat ; seule notre rationalité (l'appât du gain) nous pousse à collaborer au sein de l'entente et la réflexion théorique du modèle peut se schématiser ainsi : la coopération ne peut émerger que si la relation est perçue comme persistante. Il doit donc exister des menaces crédibles susceptibles de punir un comportement déviant. Ici le versement d'un surplus de salaire (M) augmente la coopération (i.e. fournir des efforts supérieurs aux *minima* contractuels) et améliore la performance de l'employé mais incite l'employeur à la non-coopération et inversement pour les indemnités de licenciement (I). Un salarié i touchera pour la période t , la prime au mérite $M_t^i > 0$ avec une probabilité de γ et un choc technologique ou économique qui nécessiteraient la suppression de l'emploi des moins performants du classement avec une probabilité de $(1-\alpha)$. β est le facteur d'actualisation des gains de la période suivante (i.e. β indique la préférence des individus pour le présent).

Implicitement l'employeur va souhaiter des gains de productivité (modification sur la qualité et/ou la quantité à effort constant), tandis que le salarié pourrait assurer un niveau d'output constant avec moins d'effort (les gains réalisables variant d'un secteur d'activité à l'autre). Le but du contrat implicite est que l'un puisse inciter l'autre sans coût de transaction supplémentaire (i.e. sans coût de renégociation). Les résultats théoriques indiquent l'arbitrage *efficient* dans ces incitations et la corrélation des unes sur les autres. Vous trouverez les développements mathématiques en annexe. Passons directement aux résultats :

- Quand la prime à verser en période suivante est nulle ($M_{t+1}=0$), cas des CDI "standard" (*permanent contract* pour les anglo-saxons), une augmentation de I_{t+1} encourage-t-elle l'employeur à coopérer ?

$$\Pi_{t+1} - \Pi_0 + I_{t+1} = (1 - (\alpha\beta)^{t+1})\Pi_{t+1} + (1 - (\alpha\beta)^{t+1} + \alpha^t\beta^{t+1})I_{t+1} - \sum_{j=0}^t (\alpha\beta)^j \pi_j + \pi(1-\alpha) \sum_{j=1}^t (\alpha\beta)^{j-1} I_j$$

D'après la fonction d'utilité postulée pour le salarié une hausse des indemnités ΔI_{t+1} se traduit par une augmentation de salaire de ($\Delta I_{t+1} = \sum_{i=1}^n \delta_i \Delta \hat{w}_{t+1}$) et donc par une perte de profit équivalente ($\Delta \Pi_{t+1} = - \sum_{i=1}^n \delta_i \Delta \hat{w}_{t+1}$) d'où $|\Delta I_{t+1}| = |\Delta \Pi_{t+1}|$. Comme les deux premiers termes de l'équation seulement dépendent de Π_{t+1} et I_{t+1} , que $0 < \alpha^t \beta^{t+1}$, on en conclura donc que $1 - (\alpha\beta)^{t+1} < 1 - (\alpha\beta)^{t+1} + \alpha^t \beta^{t+1}$ et cela entraîne que $(\Pi_{t+1} - \Pi_0 + I_{t+1})$ est bien une fonction croissante de I_{t+1} . **La probabilité de coopération de l'employeur est donc croissante avec I_{t+1} .**

23. Lors d'un séminaire McKinsey (Holman & Jenkins, 2001 : A19), seulement 16 % des managers d'importantes entreprises estiment pouvoir différencier le bon grain (A) de l'ivraie (C) parmi leurs employés (i.e. white-collars stars A, Medium B or slackers C). Ce constat est la justification de l'emploi du forced ranking même si études après études, les *happiest working-bees* (les plus heureuses et laborieuses abeilles de la ruche) exécutent les employeurs sans pitié avec les poor performers. Jim Barlow (Houston Chronicle, 10/10/2001) déclare que nous sommes tous classés depuis l'école et que le forced ranking (i.e. dans son interprétation : environ 10 % des salariés sont priés de s'améliorer faute de quoi ils risquent de perdre leur emploi) en est la continuité professionnelle dans l'"*American Way*"

Dans ce cas aucune prime n'étant délivrée, le *rank & yank* est vidé de tout sens. Ces hypothèses évoquent parfaitement le cadre institutionnel des pays de l'union européenne.

- Quand les indemnités de licenciement sont nulles ($I_{t+1}=0$), c'est le cas du cadre institutionnel des USA et de certains autres pays anglo-saxons. Dans ce second cas, la probabilité inconditionnelle de coopération de l'employé croît avec $\gamma/\alpha M_{t+1}$ mais elle n'est acquise que pour la période puisque l'ancienneté n'est plus rétribuée par la croissance de I_{t+1} . En fixant α et γ l'entrepreneur peut facilement faire varier la répartition et le montant des *bonis*. En outre, la menace de licenciement est particulièrement crédible puisque sans coût.

$$\Pi_{t+1} - \Pi_0 - (\gamma/\alpha)M_{t+1} = (1 - (\alpha\beta)^{t+1})\Pi_{t+1} - \gamma/\alpha(1 - (\alpha\beta)^{t+1})M_{t+1} - \sum_{j=0}^t (\alpha\beta)^j \pi_j + \gamma\beta \sum_{j=0}^t (\alpha\beta)^{j-1} M_j$$

Or, d'après la fonction d'utilité postulée pour le salarié une hausse des bonis (ΔM_{t+1}) se traduit par une augmentation de salaire identique ($\Delta M_{t+1} = \sum_{i=1}^t \delta_i \Delta \hat{W}_{t+1}$) et donc par une perte de profit équivalente ($\Delta \Pi_{t+1} = -\sum_{i=1}^t \delta_i \Delta \hat{W}_{t+1}$) d'où $|\Delta M_{t+1}| = |\Delta \Pi_{t+1}|$ donc comme seuls les deux premiers termes de l'équation dépendent de Π_{t+1} et M_{t+1} , et que $0 < \gamma/\alpha$ et que l'on a $1 - (\alpha\beta)^{t+1} > -\gamma/\alpha(1 - (\alpha\beta)^{t+1})$ alors $(\Pi_{t+1} - \Pi_0 - \gamma/\alpha M_{t+1})$ est bien une fonction décroissante de M_{t+1} et la probabilité de coopération de l'employeur décroît avec M_{t+1} .

Ici, le cadre institutionnel rend le *forced ranking* particulièrement bien adapté. Ces deux premiers cas montrent l'antagonisme employeur-salarié, quand l'un est institutionnellement incité à coopérer, l'autre souhaite faire défection (et réciproquement).

- Par symétrie, on peut donc en déduire que $I_{t+1} = \gamma/\alpha M_{t+1}$ est un équilibre de nash. À l'exception d'un choc exogène altérant gravement les profits et donc le profil de solution postulé, plus rien n'incite les parties à modifier leur choix conjoint initial. En effet, toutes deux souhaitent un α le plus grand possible (peu de licenciement). Les variables I_{t+1} et M_{t+1} sont en quelque sorte devenues exogènes au modèle; dès que l'une est fixée par le cadre institutionnel (qu'elle soit imposée ou négociée) elle conditionne l'autre modulo γ/α , sous contrainte de $\alpha=1$ pour maximiser l'utilité *jointe* des contractants... En poursuivant le raisonnement et bien que notre modélisation s'effectue sur plusieurs périodes temporelles répétées, notre lectorat avisé le rapprochera du modèle *statique* développé par Simon (1951) dont les conclusions et les limites conservent toute leur pertinence sous hypothèses²⁴.

Dans cet équilibre, le *forced ranking* ne semble pas adapté puisque les incitations *carotte et bâton* ont disparu (ou plus exactement ont été biaisées par les fonctions d'utilité posées).

De plus, si un classement ordinal du premier au dernier des employés se génère sans coût *prohibitif* quand la production n'est qu'observable, comment peut-on éviter toute *subjectivité*²⁵ et sur quelles bases comparer l'ouvrage d'un *improductif (col blanc)* et celle d'un *productif (col bleu)* pourtant tous deux nécessaires à la bonne marche de l'entreprise ?

Les modèles de salaire à paiements différés se révèlent dans l'esprit incompatibles avec le *rank & yank* au risque réel de voir l'employeur biaiser le classement pour éviter le paiement de la rente différée aux salariés anciens²⁶ (cf. le cas de discrimination chez Ford ci-avant explicité) incitant les plus averses à chercher un emploi plus *sécure*²⁷. Le *forced ranking* peut donc induire des effets de réputation négatifs (Kreps, 1996) susceptibles de gêner l'entrepreneur dans ses recrutements, si plus aucun candidat ne croit au respect du contrat ou à la loyauté de la hiérarchie. Cette raison est largement contingente au

24. Dès l'accord conclu, la rationalité postulée des parties leur interdit de s'en désengager. Dès lors, la durée contractuelle se perçoit comme indéterminée (au sens "d'infinie") bien qu'il soit connaissance commune et préalable à l'adhésion au contrat que ce n'est implicitement pas le cas étant donné que la poursuite de la convention dérive de la demande de biens et service, variable exogène à la transaction... et qu'il n'y a de permanent que le *changement* (maxime attribuée par le Larousse à Héraclite) !

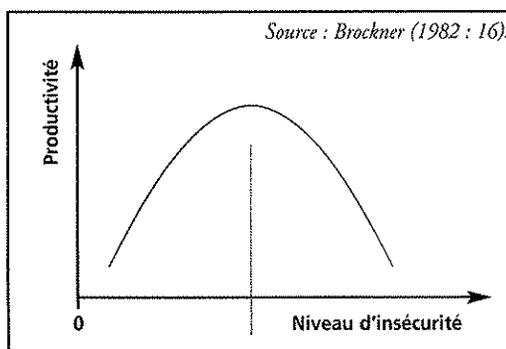
25. Le nombre des employés, la diversité et la quantités des "juges" amplifieront probablement les problèmes.

26. Le paiement des rémunérations à l'ancienneté renforce le caractère incitatif du contrat implicite pendant que la coalition garantit son caractère auto-exécutoire. Par opposition, les rémunérations au mérite, forcément subjectives, sont considérées comme arbitraires et inéquitables par les opérateurs les moins qualifiés quand ils ne disposent pas d'une marge d'autonomie suffisante pour différencier leurs performances distinctives (Plassard & Lemistre, 1997 : 17).

27. Il est plus vraisemblable d'envisager que les promotions s'effectuent non plus suivant un ordre pyramidal mais en râteau (i.e. méthode Hay, seuls les plus performants seront promus au niveau supérieur)... et de voir réapparaître le *principe de Peter* (Lazear, 2001).

nombre de chômeurs en recherche de travail sur le bassin d'emploi. *A contrario* la révélation des performances incitera les plus compétitifs à trouver un meilleur appariement (Jovanovic, 1979 ; Mortensen, 1978 ; Hashimoto, 1981). La spécialisation à *outrance* peut également vicier les possibilités de polyvalence, donc les performances futures²⁸, voire inciter des comportements de mercenaires (Tibergghien, 2001 ; Reichheld, 1999) ou des stratégies d'enracinement²⁹ (Charreaux 1997).

La prise en compte d'un risque réel de licenciement peut être envisagée comme une forme de punition judiciaire dans une entente implicite même quand celle-ci peut être bruitée. Dans cet esprit, la gestion *forced ranking* (*up-or-out* ou *out-and-out*) semble singulièrement bien adaptée. Mais *trop c'est sans doute trop*, telle est la thèse de Joël Brockner (1992) qui démontre que *dans les firmes américaines, trop de sécurité ou d'insécurité a un impact négatif sur les salariés* ; l'optimum est obtenu avec un niveau d'insécurité "modéré", ce que sous-tend notre modèle également.



4. Le *rank & yank* est-il fait pour toutes les entreprises ?

La décision du manager (lié aux actionnaires par des stocks options) dépend de plus en plus de l'effet envisageable sur la valeur de l'action en bourse et la variable d'ajustement essentielle pour l'entreprise est l'emploi que le socialement correct perturbe. L'évaluation de la performance des années 80 est devenue le management par la performance. La gestion par la création de valeur est donc devenue l'approche stratégique "de base" (la mesure ultime de performance pour une équipe de gestion) pour diriger et gérer l'entreprise (Copeland, 1994 ; Allaire et Firsirotu, 1993) et il n'est pas étonnant qu'on la retrouve au niveau du salarié.

Une étude d'Andersen (Sprenkle 2001) trouve que seulement 5 % des managers et employés sont pleinement satisfaits du *rank & yank* sans doute par manque d'habitude, à cause de la subjectivité des classements, de la non-homogénéité des résultats voire de l'imprécision des objectifs... l'encadrement étant le premier à ne pas donner l'exemple. L'effet de mode a précipité l'usage du *forced ranking* mais a-t-on bien expliqué ses attentes sous-jacentes ?

La méthode se subdivise en deux catégories d'évaluation de la performance :

- L'une, "absolue", (*Forced distribution*) catalogue l'employé sur l'atteinte des objectifs prescrits par l'encadrement (i.e. le résultat individuel est comparé au *standard* demandé) ;
- L'autre est "relative" (*Peer Ranking*) et compare les employés deux à deux et les classe du premier au dernier (sans doute plus objective à l'intérieur d'un même métier).

28. Ortega (1999) analyse les rotations de poste. Elles permettent à la firme d'apprendre sur la profitabilité de ses métiers par rapport à l'appariement de ses salariés, intensifient les innovations... donnent des motivations qui améliorent les performances bien mieux que la spécialisation. Nous rappelons pour mémoire que la motivation dans un emploi varie en 4 phases : 1) l'apprentissage (6 mois à 1 an) ; 2) implication maximale (2 à 3 ans) ; 3) l'implication/détachement (installation dans la routine durant 1 à 2 ans) ; 4) détachement ou *fonctionnarisation avec service minimum* (1 an et plus) et baisse des performances (également Thévenet & Neveu, 2002).

29. L'enracinement est un mécanisme de contournement des sanctions disciplinaires utilisé par les cadres supérieurs et les spécialistes qui font réaliser des investissements idiosyncrasiques dans la spécialité où ils excellent pour se mettre à "l'abri" de toute concurrence.

Cela amène une seconde série d'interrogation : 1) Mesurons-nous les choses qui conviennent ? ; 2) Les résultats obtenus sont-ils assez fiables pour être comparés d'une année sur l'autre ? L'évaluation distingue-t-elle suffisamment le différentiel des performances ?

Les partisans de la paie à la performance argueront : I) que l'on crée et que l'on maintient une culture de performance, II) corrélée avec des retours sur investissements importants pour les actionnaires (Andersen *dixit* pour 200 entreprises de leur enquête), III) que les conséquences d'un travail assidu permanent sont bien récompensées... et un "coaching" aidera à combler les déficiences des plus faibles et IV) que ce doit être une priorité du management puisqu'il n'y a plus ou prou de délai entre la performance et son évaluation.

Les opposants diront que : I) ce procédé est contraire à la morale, II) qu'il s'effectue au détriment de la coopération en mettant l'accent III) sur la seule performance individuelle plus que sur le résultat obtenu par l'équipe et IV) que cela est source de litiges souvent portés en justice.

Le *forced ranking* n'est pas la panacée universelle et chaque entreprise doit réfléchir à ses objectifs quant à l'évaluation des performances et par rapport à sa culture. Nous pouvons imaginer deux grilles de lecture pour guider la réflexion (tirées de Sprenkle, 2001) : dans un contexte américain qui voue un culte particulier à la compétition et où *malheur au vaincu, le vainqueur rafle tout...* la lecture du premier tableau (établi par un consultant) est une ode au *rank & yank*. Avant de céder au phénomène de mode, il y a donc lieu de modérer ses ardeurs par une réflexion plus objective bien que contingente à chaque situation.

Évaluation	Sans prescription quantitative de résultat	Forced distribution	Peer Ranking
Volonté de Coopération (alignement)	X	X	X
Vérifiabilité des résultats	X	X	X
Pertinence de la répétition ou réutilisation de l'évaluation	X	X	X
Progrès-innovation	-	O	O
Promotions efficaces ³⁰	-	X	O
Critères de résiliation	-	X	O
Paie (au plus près de la productivité "réelle")	-	O	O
Rétroaction ou Feedback	-	O	O
Flexibilité de l'effectif ³¹	-	O	O

O signifie totalement en phase avec les objectifs, X partiellement et - non en phase.

Le tableau suivant traitant de la culture d'entreprise nous semble une démarche plus pragmatique pour guider l'adoption partielle ou totale à ces méthodes de management. Bien entendu comme dans le tableau précédent la synthèse est brute et sans nuance!

Gestion " <i>traditionnelle</i> " <----Continuum----> <i>Forced distribution</i> ou <i>Peer Ranking</i>	
Performance collective	Performance Individuelle
Fiabilité (i.e. plutôt démarche qualité)	Flexibilité (i.e. plutôt management par projet)
Continuité (relative) des résultats	Performance (instantanée et absolue)
Contrôle et Normes	Travail Autonome
Travail standardisé ou spécialisé (routinier)	Prise de risque et de responsabilités (innovation)

30. Si l'on considère que le *principe de peter* n'est qu'une pure abstraction, bien qu' Edward Lazear (2001), par exemple, soutienne de façon très pertinente le contraire.

31. Nous ne sommes pas dans le cadre d'une quelconque "GPEC" (construction forcée par l'ordre public germano-romain et français en particulier) mais bien d'un *trie et jette* Libéral !

L'aspect légal n'est pas à négliger et *il y a enfin le Droit et le juge* : ces pratiques sus-énoncées cadrent mal avec la jurisprudence française. La cour de cassation exige du juge qu'il contrôle si les objectifs sont raisonnables et compatibles avec le marché (Renaux-Personic, *De la contractualisation des objectifs*, RJS 2001, 69), ou réalistes (cass. soc. 14 nov. 2000, Mme Ders, dr soc. 2001, 99 et 2001, 120, obs. P. Wacquet), elle décide de ne pas tenir compte du seul non-respect des clauses d'objectif (Cass. soc. 30 mars 1999 ; Evrard, RJS, 1999, 641). Elle invite les juges à caractériser soit une insuffisance professionnelle soit une faute imputable au salarié (cass. soc. 3 avr 2001, Grandemange, dr soc. 2001, 680).

Dans ces conditions, la théorie de *l'employeur seul juge* est très largement en voie de disparition (voire totalement disparue) dans la jurisprudence de la cour de cassation en matière sociale et de telles stratégies risquent de se heurter au contrôle du juge qui pourrait bien ne pas être favorable à l'employeur qui use de telles méthodes, sans compter qu'elles tomberaient sous le coup de la loi sur la lutte contre les discriminations (16 nov. 2001) si elles étaient qualifiées d'usage discriminatoire (Richevaux, 2002).

La transposition en France (ou en Europe bien que l'Italie ou l'Angleterre approuveraient sans doute) des stratégies américaines de management *forced ranking* n'est donc pas sans risque pour les GRH.

Conclusion

Notre modèle montre à la fois l'antagonisme employeur/salarié et l'avantage qu'il y a à coopérer bien qu'il véhicule l'inconvénient de réduire le contrat au seul mécanisme des transferts financiers. En se focalisant sur l'évolution et le partage de gains, l'analyse considère qu'elle résout le problème de la coopération, puisque la coalition se crée sans tenir compte du nécessaire besoin de collaboration entre employés dans l'exécution en équipe de nombreux travaux, inconvénient évoqué ci-avant avec la théorie des tournois.

Notre réflexion finale met en exergue le probable *talon d'Achille* du *rank & yank* : comment récompenser la performance strictement individuelle quand les tâches exécutées demandent souvent la collaboration d'une équipe ? Mais l'arbitrage est ardu puisque si on individualise le salaire, ce sera au détriment de la coopération au sein du groupe et donc de la formation de la quasi-rente générée par le travail d'équipe³², et inversement, si l'on privilégie l'égalité, le phénomène de *tire au flanc* (ré)apparaîtra dans la zone d'incertitude parce que les agissements de l'un seront supportés par tous.

C'est pourquoi, en dehors d'un cadre institutionnel quasi-exempt d'indemnités de licenciement et d'un management d'activité ne nécessitant pas ou peu la collaboration de ses pairs (i.e. indépendance des activités et rémunération fortement liée à la seule *performance individuelle*), nous pensons que la gestion classique des ressources humaines a encore de beaux jours devant elle.

Bibliographie

- Akerlof G. A.** (1982), "Labor contracts as a partial gift exchange", *Quarterly Journal of Economics*, 87, p. 543-569.
- Axelrod R.** (1996), "Comment réussir dans un monde d'égoïste", *Paris O. Jacob*.
- Ballot G.** (1996), "Les marches du travail : de microéconomie à macroéconomie", *Paris PUF*.
- Ballot G. & Zenou Y.** (1996), "Appariement et rotation : une analyse des démissions et des licenciements", p. 171-201, in *Ballot 1996 ibid.*
- Barlow J.** (2001), "Forced Ranking too harsh at times", *Houston Chronicle* 10/10.
- Baudry B.** (1992), "Contrat, autorité, Confiance : La relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ?", *Revue économique*, 43/5, sept., p. 871-894.
- Becker G.** (1964), "Human capital", *New York NBER*.
- Bellemare G.** (1997), "La confiance pour qui ?", *Wp 97-1, université du Québec à Hull*.
- Bessy C. & F. Eymard-Duvernay** (1995), "Les économistes et les juristes face à la relation de travail dans l'entreprise", *REP* 105/6, p. 937-964.
- Bhattacharya S.** (1986), "Tournaments, termination schemes, and forcing contracts", *Bell Communications Research, Working Paper*.

32. Essence de l'existence de la firme en sus de la minimisation des coûts de transaction, Munasinghe *ibid.*

- Brockner J.** (1992), "Managing the effects of layoffs on survivors", *California management Review*, 34/2, p. 9-28
- Cahuc P. et Zylberberg A.** (1996), "La formation des salaires et déterminants du chômage", Paris, De Boeck université.
- California employment law Letter** (2001), "Employee evaluations: does your company earn an A ?" www.hrhero.com/national/evaluations.html.
- Carmichael H L.** (1983), "Firm Specific Human Capital and Promotion ladders", *Bell Journal* 14, p. 251-258.
- Charreaux G.** (1997), "L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace ?" *Revue Française de Gestion*, n° 115, p. 38-56
- Courtois-Champenois E** (1997), "L'organisation du droit du licenciement aux États-Unis", Presses Universitaires d'Aix-Marseille.
- Crane J.** (2001), "Forced Ranking - The Right Way", 15/05, www.fairmesasures.com.
- Cremer J.** (1986), "Cooperation in Ongoing Organizations", *Quarterly Journal of Economics*, 101, p. 33-49.
- Gabriel H. & Jacquier J.L.** (1994), "Théorie moderne de l'entreprise, l'approche institutionnelle", *Paris Economica gestion*.
- Garnier O.** (1986), "La théorie néoclassique face au contrat de travail : de la main invisible à la poignée de main invisible", in *Salais & Thevenot ibid.*
- Giamarchi M. & Soubeyran A.** (2000), "Tournois, Promotions et motivations", *Wp, univ. de Méditerranée*, ehess.cnrs-mrs.fr/grecquam/
- Granovetter M.** (1995), "Getting a Job : a study of contracts and careers", *Cambridge Harvard U. Press*.
- Greenwald J.** (2001), "Rank and Fire", *Market place*, 11 june, www.time.com.
- Hardi C. & Phillips N.** (1995), "Overcomming Illusions of Trust : Toward a Communicative Theory of Trust and Power", *Wp, Montréal, Mac Gill Univ.*
- Hart O.D. & Holmstrom B.** (1987), "The theory of contracts", in Bewley (éd.), "Advance in economic Theory", Cambridge University Press.
- Hashimoto M.** (1981), "Firm-Specific Human Capital as a Shared Investment", *AER* 71/3, p. 475-482.
- Holman W. & Jenkins JR.** (2001), "How to execute 10 % Nicely", *WallStret Journal* (18 July A19) www.zigonperf.com/resources/pmnews/.
- Igalens J. & Roussel P.** (1996), "Étude comparative des liaisons entre rémunération, motivation et satisfaction", *RGRH*, Septembre n° 16, p. 71-82.
- Igalens J. & Loignon C.** (1997), "Prévenir les conflits et accompagner les changements. L'observation sociale au service des entreprises et des administrations", *Laurent du Menil Maxima*.
- Jovanovic B.** (1979), "Job Matching and the Theory of Turnover", *JPE*, 87/5, p. 972-990.
- Kreps D.** (1996), "Leçons de théorie économique", Paris, PUF.
- Lafranchi J.** (1996), "Les contrats incitatifs: les modèles des tournois", in *Ballot Ibid*, p. 51-119.
- Lazear E.** (1981), "Agency, Earning profiles, productivity and hours restrictions", *AER*, 71, p. 606-620.
- Lazear E. & Rosen S.** (1981), "Rank-Order Tournaments as Optimal Labor Contracts", *JPE*, 89, p. 120-146.
- Lazear E** (2001), "The Peter Principe : Promotions and Declining Productivity", *Nber wp* 8094.
- Leibenstein H.** (1966), "Allocative Efficiency versus X-efficiency", *AER*, 56/3, p. 392-415
- Leibenstein H.** (1982), "The prisoner's Dilemma in the Invisible Hand ; An Analysis of Intrafirm productivity", *AER*, 72/2, p. 277-302.
- Lemistre P.** (1999), "Évolution des modes de rémunérations en France et théorie des incitations", note LIRHE 294.
- Lemistre P. & Plassard J.M.** (1997), "Théorie économique et rémunération à l'ancienneté", note LIRHE 251.
- Lévy-Garboua L.** (1994), "Formation sur le tas et rendements de l'expérience : un modèle de diffusion du savoir", *Économie et Prevision*, 116-5, p. 79-88.
- Lindbeck A. & Snower D.** (1988), "The Insider Outsider Theory of Employment", *Cambridge MIT Press*.
- Longnecker B.M.** (2001), "Rank & yank : the problems with forced ranking", www.workforce.com
- MacLeod W.B. & J.M. Malcomson** (1993), "Wage Premiums and profit Maximisation in Efficiency Wage Models", *European Economic Review*, 37, p. 1223-1249.

- Malcomson J.M.** (1986), "Rank order contracts for a principal & agents", *RES*, p. 807-818.
- Meyer M.** (1991), "Learning from Coase Information : Biased Contest and Career Profiles", *RES*, Vol 58, p. 483-508.
- Mintzberg H.** (1990), "Le management : Voyage au centre des organisations", Paris, *Les Éditions d'Organisation*.
- Mortensen D.T.** (1978), "Specific capital and labor turn-over", *Bell Journal of Economics*, 9, p. 572-586.
- Munasinghe L.** (2001), "A Theory of Wage Turnover Dynamics", *Wp Barnard College, Columbia University March*.
- Pénard T., Sollogoub M. & Ulrich V.** (2000), "Insertion des jeunes sur le marché du travail et contrat d'embauche", *Économie et Prévision*, 146, p. 73-95.
- Peretti J. & Roussel P.** (eds) (2000), "Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000", Paris *Vuibert*.
- Reichheld F.** (1999), "L'effet loyauté", Paris, *Dunod*.
- Richevaux M.** (à paraître 2002), "Discriminations interdites", *Droit Ouvrier*, Juin.
- Richevaux M. (éd.), M. Calciu & E. Vernier** (2002), "Travail et nouvelle économie, aspects de gestion et de droit", Paris, *L'harmattan*.
- Richevaux M. & Zaoual H.** (2000), "La montée en puissance des contrats de travail atypiques", *Granier (éd.), "Culture et comportements économiques", P.U. d'Aix-Marseille*, p. 91-108.
- Rosen S.** (1986), "Distribution of prizes in a match-play tournament with single eliminations", *AER*, 76, p. 586-603.
- Roussel P.** (1996), "Rémunération, motivation et satisfaction au travail", Paris, *Economica*.
- Salais R. & Thevenot L.** (1984), "Le travail : marchés, règles, conventions", Paris, *Economica*.
- Saint-Onge S.** (2000). "Variable influencing the perceived relationship between performance and pay in a merit pay environment", *Journal of Business and Psychology*, vol. 13/3, p. 459-479.
- Simon H** (1951), "A formal theory of the employment relationship", *Econometrica* 19 <http://lirmp.free.fr/> 293-303.
- Thériault R. & S. St-Onge** (2000), "Gestion de la rémunération, Théorie et pratique", *Boucherville Gaëtan Morin éd.*
- Thévenet M. & Neveu J.P.** (2002), "L'implication au travail", Paris, *Vuibert*.
- Tiberghien F.** (2001), "Le travail une chaîne sans fin", Paris, *Éditions LPM*.
- Vincens J.** (1997), "L'expérience professionnelle des débutants", notes *LIRHE* 261.
- Vincens J.** (2001), "La notion d'emploi : de l'économie au droit", notes *LIRHE* 341.
- Weiss A.** (1991), "Efficiency wage models of unemployment, layoffs, and wage dispersion", *Oxford, Clarendon Press*.
- Williamson O.E.** (1985), "The Economic Institutions of Capitalism", *New York Free Press*.

Annexe mathématique

On suppose que les rendements d'échelle sont constants et que la productivité p du salarié à la période t est telle que : $p_t > p_{t-1}$ avec $\delta p_t / \delta t$ constant quand δt tend vers 0, toute chose égale par ailleurs et avec $\delta p_t / \delta t > 0$ et $\delta^2 p_t / \delta t^2 < 0$ grâce à l'apprentissage sur le tas, au développement d'acquis idiosyncrasiques et aux progrès techniques³³. Soit g les gains de productivité réalisés à effort constant pour une période, $g_t = p_t - p_{t-1}$ avec par hypothèse $\delta^2 g_t / \delta t^2 < 0$ et $\delta g_t / \delta t > 0$.

Ensemble des stratégies

Le salarié coopère quand il fournit l'effort promis, c'est-à-dire $p_t^i \geq p_0 \forall t, i$. Il ne coopère pas si pas $p_t^i < p_0 \forall t, i$. Le salarié choisit de coopérer durant la première période t_0 puis d'adopter, à la période suivante t_1 (t_{t+1} en général), une stratégie coopérative quand il reçoit un bonus $M_t^i \geq 0$, c'est-à-dire $M_t^i > 0$ (ce que l'employeur perçoit comme le signal de $p_{t+1} > p_t$) avec γ chances ou $M_t^i = 0$ (l'employeur percevant le signal de $p_{t+1} = p_t \geq p_0$) avec $(\alpha - \gamma)$ chances telles qu'il conserve le même niveau d'output suffisant pour rester dans la performance relative moyenne de la firme (être classé dans les $\alpha \sum_i$ premiers) afin d'éviter le licenciement qui frappera les $(1 - \alpha) \sum_i$ derniers employés du classement.

33. Voir par exemple Munasinghe (2001 : 10-11) et sa note de bas de page n° 20.

La stratégie non-coopérative salariale consiste à ne fournir qu'une productivité $p_{t+1} < p_t$ en représailles d'un licenciement anticipé. Or, l'employeur licenciera sans délai ceux qui cessent tout effort pour éviter cela (cf. 2, ci-après il préférerait $\Pi_0 - I_t$ à Π^{nc}_t).

La stratégie coopérative de l'employeur consiste à fixer (α, γ) , distribuer M_t et ne licencier que $(1-\alpha)\sum_i$ salariés et inversement pour la non-coopération. Il coopérera la première période et continuera tant que des gains de productivité sont générés.

On supposera que l'employé i a une utilité instantanée de la forme: $u_i(a_s, a_e) = w_i + v_i(a_e) - z_i(a_s)$

La stratégie est coopérative avec $a_s = c_s$ et non coopérative avec $a_s = nc_s$ (il en va de même pour l'employeur, le niveau d'effort et d'investissement non-coopératif est minimal d'où $c_j > nc_j \forall j = s, e$), w est le salaire perçu, $v(.)$ la satisfaction attachée à la relation contractuelle et $z(.)$ la désutilité attachée à l'effort et aux investissements réalisés par le salarié ($z(c_s) > z(nc_s)$). Le salarié i choisit un niveau d'effort et d'investissement à chaque période, tel que :

$$u_i(nc_s, c_e) > u_i(c_s, c_e) > u_i(nc_s, nc_e) \text{ et } \pi_i(nc_e, c_s) > \pi_i(c_e, c_s) > \pi_i(nc_e, nc_s) \forall t$$

Si nous ne considérons qu'une courte période, nous avons la situation décrite par le dilemme du prisonnier dans laquelle chacun préfère laisser coopérer l'autre seul, bien que l'intérêt commun demande la coopération conjointe. Dès que l'on considère que le jeu est répété, qu'il se déroule en horizon infini (ou perçu comme tel, cf. Kreps, 1996), il existe de multiples stratégies dont des stratégies coopératives (Axelrod, 1996) pour le solutionner.

Soit Π_t l'espérance de profit de l'employeur (perçue à partir de t) qui collabore avec un employé d'ancienneté t et $\bar{\Pi}_t$ son espérance de profit de réserve s'il décide de se séparer de cet employé. De même U_t est l'espérance d'utilité du salarié coopérateur d'ancienneté t et \bar{U}_t son utilité de réserve³⁴ s'il perd son emploi (respectivement Π^{nc}_t et U^{nc}_t pour la non coopération).

- Si le contrat est rompu, l'employeur n'a pas de difficulté à recruter un nouvel employé qui accepte de coopérer au moins durant la première période. Il est alors possible d'écrire $\bar{\Pi}_t = \Pi_0 \forall t$ et corollairement que le taux de chômage ou que le salaire initial proposé est tel que le salarié préfère rester chez son employeur même en l'absence de coopération.
- Selon le cadre institutionnel considéré, le salarié licencié perçoit des indemnités $I_t \geq 0$. Le montant de I_t est limité mais croissant avec l'ancienneté et un employeur préférera toujours se séparer d'un salarié qui ne rentre pas dans ses critères de performance pour éviter la contagion et assurer au moins la constance de G_t .

$$I_t < \Pi_0 - \Pi^{nc}_t \text{ (2) et } U^{nc}_t > \bar{U}_t \forall t \text{ (3).}$$

- Soit β le facteur d'actualisation des gains de la période suivante (i.e. indique la préférence des individus pour le présent). L'espérance d'utilité du salarié et de l'employeur coopérateurs s'écrivent : $U_t = u_t(c_s, c_e) + \beta(\alpha U_{t+1} + \gamma M_{t+1} + (1-\alpha)(\bar{U}_{t+1} + I_{t+1}))$ (4)

$$\Pi_t = \pi_t(c_e, c_s) + \beta(\alpha \Pi_{t+1} - \gamma M_{t+1} - (1-\alpha)I_{t+1}) \text{ (5)}$$

La coopération s'établira si le contrat implicite vérifie à la fois les contraintes de participation et d'incitation.

- Contraintes de participation (comme il est postulé ci-avant, les gains attendus d'un accord coopératif sont supérieurs aux gains de réserve): $U_t \geq \bar{U}_t$ et $\Pi_t \geq \bar{\Pi}_t \Leftrightarrow \Pi_t \geq \Pi_0 \forall t$
- Contraintes d'incitation (qui assurent que l'employeur et le salarié n'ont aucune incitation à adopter un comportement non coopératif quand l'autre coopère) :

$$U_t \geq u_t(nc_s, c_e) + \beta(\bar{U}_{t+1} + I_{t+1}) \text{ pour le salarié (6)}$$

$$\Pi_t = \pi_t(nc_e, c_s) + \beta(\alpha \Pi_0 - I_{t+1}) \text{ pour l'employeur (7)}$$

$$(4) \text{ et } (6) \rightarrow \beta \geq u_t(nc_s, c_e) - u_t(c_s, c_e) / (\alpha(U_{t+1} - \bar{U}_{t+1} - I_{t+1}) + (\gamma/\alpha)M_{t+1}) \text{ (8)}$$

34. L'utilité de réserve correspond aux alternatives offertes sur le marché du travail.

Le terme de droite montre l'utilité attendue d'une stratégie non coopérative (ouvertement opportuniste) ou encore le "facteur d'actualisation seuil" au-dessous duquel les agents n'ont plus d'incitation à coopérer dans le cadre du contrat (i.e. plus les seuils d'incitation g sont larges, plus il y a de chance qu'ils satisfassent les incitations des employés).

Les salariés souhaitent que $(u_t(nc_s, c_e) - u_t(c_s, c_e)) / (\gamma M_{t+1} + \alpha(U_{t+1} - \bar{U}_{t+1} - I_{t+1}))$ soit minimal et que $(\alpha(U_{t+1} - \bar{U}_{t+1} - I_{t+1}) + \gamma/\alpha M_{t+1})$ soit important... au plus l'indemnité I_{t+1} est forte *au moins les représailles sont sévères* pour le salarié et inversement un M_{t+1} fort incite à coopérer, de même au plus α tend vers 1 (peu de licenciement) au plus il coopérera. Il en est de même avec un β important (la coopération est récompensée). Ces effets sont ambigus puisqu'il faut comparer la somme de deux produits, γM_t et $\alpha(U_{t+1} - \bar{U}_{t+1} - I_{t+1})$, l'employeur décidant seul de (α, γ) .

Pour l'employeur (5) et (7) $\forall t \rightarrow \beta \geq \pi_t(nc_e, c_s) - \pi_t(c_e, c_s) / \alpha(\Pi_{t+1} - \Pi_0 + I_{t+1} - (\gamma/\alpha)M_{t+1})$ (9)

Symétriquement, l'employeur sera d'autant plus coopératif que les indemnités de licenciements seront élevées, que $\gamma/\alpha M_{t+1}$ sera faible (peu de primes et d'un faible montant)... et les mêmes causes produisant les mêmes effets, la comparaison demeure tout à fait équivoque.

Le salaire de coopération (et d'efficience) doit être minimal de l'intérêt de l'employeur mais compatible avec les contraintes d'incitation et de participation du salarié d'où :

$$U_{t+1} - \bar{U}_{t+1} = \{(u_t(nc_s, c_e) - u_t(c_s, c_e)) / \beta\alpha\} + I_{t+1} - (\gamma/\alpha) M_{t+1} \quad (10)$$

Le salaire de la période a un effet incitatif par $\gamma/\alpha M_{t+1}$, minoré par les indemnités I_{t+1} et la désutilité à l'effort $(u_t(nc_s, c_e) - u_t(c_s, c_e)) / \beta\alpha$, c'est-à-dire par l'intermédiaire de $(Z(c_s) - (nc_s))$.

Soit $\{\hat{w}_0, \hat{w}_1, \dots, \hat{w}_t\}$ le profil de salaire et Π_{t+1} le profit qui satisfont l'équation (10) avec $\forall t$:

$$U_{t+1} \{\hat{w}_0, \hat{w}_1, \dots, \hat{w}_t\} - \bar{U}_{t+1} = \{(u_t(nc_s, c_e) - u_t(c_s, c_e)) / \beta\alpha\} + I_{t+1} - (\gamma/\alpha) M_{t+1} \quad (11)$$

$$\beta \geq (\pi_t(nc_e, c_s) - \pi_t(c_e, c_s)) / \alpha(\Pi_{t+1} - \Pi_0 + I_{t+1} - (\gamma/\alpha)M_{t+1}) \quad (12)$$

Il est beaucoup plus difficile de mesurer l'impact de I_{t+1} sur les incitations de l'employeur puisque deux effets se contrarient : l'augmentation de I désincite le salarié à la coopération alors que l'augmentation de M produit l'effet inverse... Nous constatons par (12) que l'employeur coopérera d'autant plus que $\alpha(\Pi_{t+1} - \Pi_0 + I_{t+1} - (\gamma/\alpha)M_{t+1})$ est élevé, ce qui révèle qu'il coopérera d'autant moins que la probabilité de licenciement $(1-\alpha)$ est forte (essence du forced ranking), que les indemnités de licenciement I_{t+1} sont fortes (ce qui est typiquement le cas européen) et que les primes au mérite sont faibles.

Soit $\pi_t(c_e, c_s)$ le profit associé au salaire \hat{w}_t ; par récurrence, on peut réécrire :

$$\Pi_0 = \sum_{j=0}^t (\alpha\beta)^j \pi_j + (\alpha\beta)^{t+1} \Pi_{t+1} - \gamma\beta \sum_{j=1}^t (\alpha\beta)^{j-1} M_j - \gamma\beta(\alpha\beta)^t M_{t+1}$$

$$- \beta(1-\alpha) \sum_{j=1}^t (\alpha\beta)^{j-1} I_j - \beta(1-\alpha)(\alpha\beta)^t I_{t+1} \text{ d'où}$$

$$\Pi_{t+1} - \Pi_0 - (\gamma/\alpha)M_{t+1} + I_{t+1} = (1 - (\alpha\beta)^{t+1}) \Pi_{t+1} + \gamma/\alpha((\alpha\beta)^{t+1} - 1)M_{t+1}$$

$$+ (1 - (\alpha\beta)^{t+1} + \alpha^t \beta^{t+1}) I_{t+1} - \sum_{j=0}^t (\alpha\beta)^j \pi_j + \gamma\beta \sum_{j=1}^t (\alpha\beta)^{j-1} M_j + \beta(1-\alpha) \sum_{j=1}^t (\alpha\beta)^{j-1} I_j \quad (13)$$