



Performance financière et **forced ranking**¹

Comment une apparente absence de stratégie GRH peut cacher une réelle stratégie? D'un côté, la mode « surfe » sur le développement durable et le socialement correct. De l'autre, la pression des marchés pour accroître la valeur de la firme ne faiblit pas (mais de quelle valeur s'agit-il?). Les managers sont confrontés à un nouveau challenge: employer et moraliser des pratiques RH à l'éthique « discutable » qui permettent la flexibilité et les réductions de coûts imposées. In fine, l'actionnaire y gagne-t-il?

Aujourd'hui, les termes *gouvernance d'entreprise*, *stakeholders* et *création de valeur* sont très en vogue. Théoriciens et praticiens réfléchissent à une meilleure répartition du pouvoir entre actionnaires, collaborateurs, clients, collectivités et environnement, susceptible de produire plus de bien-être et de richesse.

D'abondantes études empiriques se focalisent sur le sujet. On recherche le chaînon manquant entre, d'une part, moult indicateurs financiers et boursiers, et d'autre part, de nombreuses stratégies managériales... Mais la complexité du problème et l'étendue des variables rendent difficile l'établissement d'authentiques corrélations bien que de nombreuses simultanités soient constatées (n'oublions pas que le *benchmarking* et la veille technologique diffusent avec diligence l'ensemble des stratégies, y compris sociales des firmes).

Ces recherches sont largement influencées par le marché. En effet, la demande *surfe* sur la mode du *sociale-*

1. Cette méthode RH est aussi connue sous les vocables *rank & yank*, *forced distribution* avec des variantes comme le *peer ranking*... concepts que l'on traduit par « rangement avant débarras » ou « trie et jette ».

2. Je remercie les référés anonymes de la *Revue française de gestion* pour leurs remarques avisées ainsi que Jean Vincens (LIRHE Toulouse I). Bien entendu la version finale de ce papier n'engage que son auteur.

ment correct, du développement durable et des fonds éthiques. Concrètement, il s'agit de démontrer qu'une bonne conscience sociale ne pénalise pas forcément le *business*. Or, dans l'optique anglo-saxonne l'éthique se confond largement avec le puritanisme³. Dès lors, l'investissement se cantonne aux firmes dont l'activité est *morale*ment correcte (*i.e.* pas de *sin stocks*: entreprises d'armement, de tabacs, d'alcools, etc.). Quant au social, le *jeu* consiste à donner un sens *éthique* voire à *moraliser* les pratiques.

Dessler (2000, p. 152) donne le but de l'évaluation de la performance: « un processus qui identifie, évalue et développe la performance salariale afin de mettre en phase les fins des employés et des organisations ». Une bonne GRH est-elle donc créatrice de valeur? Le capital humain est-il quantifiable? Dans leur dernière étude *Human Capital Index European Survey 2002*, le cabinet Watson Wyatt estime que les européens ont de meilleures politiques GRH... et que les actionnaires y gagneraient (89,6 % de valeur ajoutée sur 5 ans)⁴ ! Il conclut que quatre pratiques GRH sur cinq sont susceptibles de créer de la valeur boursière: le recrutement des talents, une stratégie innovante de rétribution, un cadre de travail flexible et collégial et la qualité de la communication mais le 360° feedback⁵ peut être quant à lui contreproductif. Greene (1999) donne les *intangibles* d'une société pour les investisseurs. Cinq

sur neuf relèvent du domaine de la GRH: la crédibilité du management; la capacité à attirer et retenir des talents; la capacité d'innovation; l'expérience du management; la cohérence des systèmes de rémunérations.

Quand on parle de valeur, de quelle valeur s'agit-il? Qu'est-ce le *forced ranking* (FR ci-après)? Après avoir sérié ces questionnements, l'originalité de cette recherche sera alors double. Nous analysons comment une apparente *absence* de stratégie RH, le (*forced*) *ranking*, peut laisser émerger de façon opportuniste une réelle stratégie. Puis, nous testons empiriquement ses performances financières en termes de potentiel créatif de valeur.

I. – CONCEPTS ET MÉTHODES

Sire et Guibbert (2002) décrivent comment les pratiques RH créent de la valeur:

- par la gestion des compétences individuelles;
- par le management stratégique des RH;
- par la satisfaction des attentes des *stakeholders* externes.

Ces auteurs insistent sur les difficultés de mesurer des effets simultanés, intégrés et interdépendants. Ils mettent donc en garde contre les corrélations hâtives!

La création de valeur revêt divers aspects et l'acception utilisée dans cette étude sera spécifiée dans une première partie. Nous expliciterons ensuite le management RH du

3. La première initiative de fonds éthique (*Pioneer Fund*) a été instiguée par des Quakers en 1928.

4. *Great people management equals great shareholder value: European companies with the best human capital management deliver around twice as much shareholder value as their average competitors.* www.peoplesoft.com/corp/en/ent_strat/articles/watsonwyatt.asp et.../articles/hcm.asp

5. Le 360° feedback est un outil d'évaluation individuelle qui permet à un manager de comparer sa propre évaluation d'un salarié à la perception de son entourage. Il s'appuie sur une grille de compétences propres à chaque entreprise et sur des questionnaires permettant de recueillir son point de vue, celui des collègues de l'employé, des clients, fournisseurs... d'où le nom de 360. Ces points de vue sont confrontés et synthétisés.

« rangement avant débarras, *alias forced ranking...* » majoritairement utilisé dans les grands groupes américains et en précisons les limites et les difficultés opérationnelles.

1. Quelle valeur ?

Toute décision de gestion contribue à créer ou détruire de la valeur. Mais qu'entend-on par *valeur* ? Le schéma de la figure 1 ci-après illustre, au moyen d'un modèle à trois acteurs, la notion globale de valeur produite par une organisation. Nous remarquons :

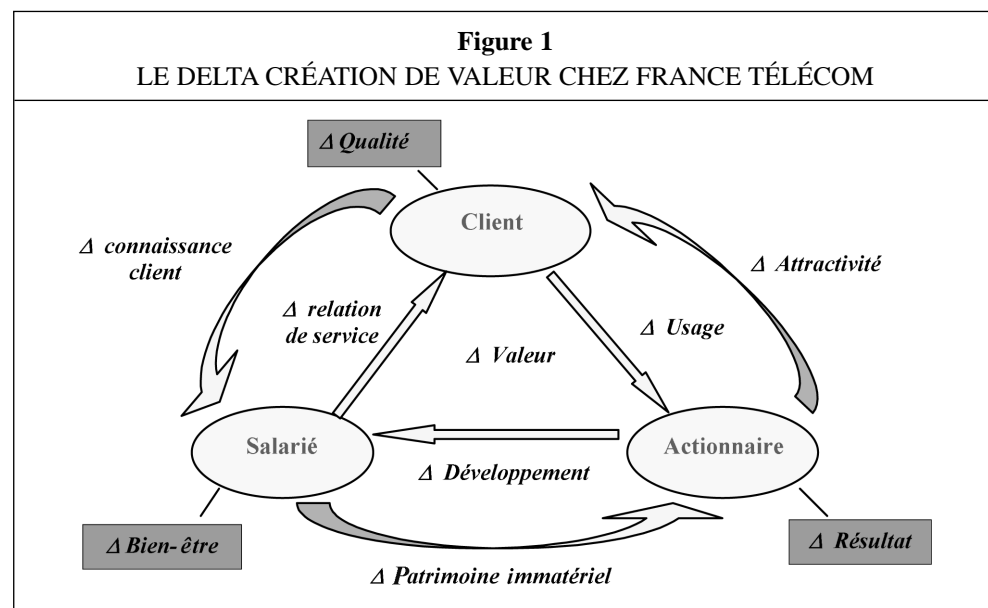
- qu'il est très difficile de dissocier (donc de mesurer) l'impact des pratiques RH dans des processus protéiformes aussi complexes ;
- que la mesure de l'efficacité du travail est duale (en termes de coûts et de productivité et de qualité du produit fabriqué).

Il est ainsi possible d'envisager l'existence d'un contrat implicite : la firme offre des produits de qualité à coûts *concurrentiels* à

ses clients. La création de valeur entraîne un antagonisme financier maximal qui se situe alors entre les souhaits des actionnaires et ceux des clients (*i.e.* profits élevés *versus* bas prix).

Nous allons adopter ici la position de l'école de Chicago et de Milton Friedman (1970) telle qu'elle est décrite dans un article désormais célèbre et dont le titre révèle la philosophie « The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits » (ce que nous pouvons traduire par : la responsabilité sociale des firmes est d'augmenter leurs profits). En effet, nous partons du principe que toute décision managériale dépend de l'effet envisageable sur la valeur boursière de l'action (surtout lorsque l'équipe dirigeante est nantie de stock-options).

La variable la plus simple à ajuster reste l'emploi et l'augure qu'un ralentissement de



Source : Sire et Guibbert (2002, p. 1).

la croissance économique suffit à justifier socialement les réductions de coût en masse salariale⁶. Aux États-Unis, la quasi-inexistence d'un droit social et la faiblesse des indemnités de licenciement⁷ facilitent cette gestion, ce qui diffère considérablement du droit contraignant et protecteur avec lequel composent les gestionnaires européens.

Le Monde du 8 mars 2002 dévoilait ce qui semble être une stratégie GRH inédite en Europe: *le licenciement pour insuffisance professionnelle*, une pratique exportée par IBM un peu partout dans le monde. Si le mécanisme le plus incitatif qui soit est la concurrence, comment lier la *carotte et le bâton*? L'incomplétude contractuelle étant admise, quels sont les mécanismes incitatifs qui donnent plus d'intensité aux unités de travail achetées? Comment évaluer la performance, les retours sur investissement et les lier avec les politiques de rémunération?

2. Le rangement avant débarras, alias ranking, rank & yank

La nouvelle doctrine prêche *Pay people right* (paie ton salarié à sa juste valeur) liant intensité de l'effort et niveau du salaire. Pour ce faire, il y a la *classique* distribution de stock-options (primes versées en cas de bonne santé du cours de l'action) mais aussi la paie au mérite et la menace de licenciement.

Il y a l'idée de la pratique du *vivier* (habituellement destinée aux cadres): trier les

jeunes recrutés et essayer de retenir les plus forts *potentiels, modulo* des incitations continues *carotte et bâton* en sus. C'est une façon de pallier l'incertitude lors du recrutement, de maintenir la *pression* quant aux rendements courants et d'avoir une *cible prête à être licenciée* quand un choc économique se produit. Il ne reste plus qu'à établir la fréquence et les critères d'évaluation pour calculer et comparer les niveaux de performance atteints.

Avec le FR, la hiérarchie a l'ambition de forcer la révélation des standards de productivité de chaque emploi afin d'en maximiser la performance. Pour ce faire, l'encadrement est obligé de classer tous les employés. Les meilleurs (10 à 20 %) sont retenus par le paiement de bonus. Les moyens subissent la loi du marché pour les salaires et les éventuelles primes⁸. Les moins bons (5 %) sont priés de s'améliorer (*up or out*)⁹ ou sont renvoyés *séance tenante* (*out and out*).

Deux logiques différentes existent. L'une est *relative*, x % des salariés les plus mal classés sont renvoyés quelles que soient leurs performances intrinsèques. L'autre est *absolue*, ceux qui n'arrivent pas aux minima fixés par la hiérarchie sont remerciés. En cas de réduction conjoncturelle d'effectif, les moins performants seront les premiers *sortis*.

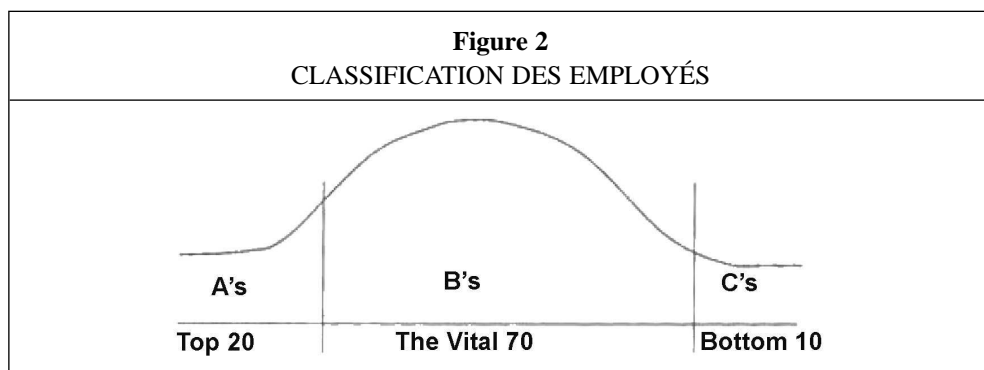
La polyvalence et la simplicité d'utilisation du FR en font l'évaluation salariale la plus

6. Dans les grandes entreprises contemporaines, l'amoralité professionnelle se transforme en moralité économique (socialement correcte)... Et lorsque la vis du système de contrôle de performance est très serrée, la moralité économique peut même se changer en une immoralité sociale (Mintzberg, 1990, p. 460-61).

7. Les parties sont libres de se désengager d'un contrat de travail... avec quelques jours de préavis. Il n'existe que de faibles protections, par exemple l'OWBPA tente de protéger les plus de quarante ans contre les plans sociaux (*i.e.* la pratique *dernier entré premier sorti* a fait long feu!).

8. Pour Ford, les employés performants (A) sont 10 %, les moyens (B) 75 % et les sous-performants (C) 15 %.

9. Chez Sun Microsystems, le FR identifie trimestriellement 10 % des *moins bons* salariés. Ces derniers ne disposent que de 90 jours pour s'améliorer, trouver un autre emploi chez Sun ou faire leurs valises!



utilisée en Amérique du Nord. Malheureusement, elle s'applique très subjectivement sur le plan individuel et très pernicieusement au niveau collectif. En effet, d'une part, la hiérarchie directe établit souvent seule les règles aux vues de ses objectifs particuliers ; d'autre part, elle pénalisera de *bons mais non excellents* salariés s'ils ont le malheur d'appartenir à une équipe d'élite (réciproquement, le classement relatif ne châtie que *peu* les *mauvais* composant le pire groupe). Ces usages induisent sans doute des effets de réputation négatifs susceptibles de gêner les recrutements de l'entreprise, si plus aucun candidat ne croit au respect du contrat ou à la loyauté de la hiérarchie. De plus, la spécialisation à *outrance* induite viciera les possibilités de polyvalence, donc les performances futures ou incitera les employés à des comportements de *mercenaires*.

Le contrat de travail confère à l'employeur un pouvoir de direction lui donnant le droit d'évaluer le travail des salariés. Or, il serait très réducteur de ramener la validité des critères d'évaluation à la seule observation

d'un résultat quantifiable. En effet, la notion d'accomplissement de tâches prescrites en termes généraux suppose un bon contrôle des variables contextuelles que l'encadrement ne possède pas forcément. C'est pourquoi le FR risque très souvent de se retrouver en rupture avec la théorie de l'équité initiée par le psychologue Adams (1965). Cette théorie précise que si un agent se trouve en présence de *cognitions* (idées) contradictoires, il ressent une tension psychologique désagréable qu'il tente de réduire. Il sera ainsi motivé à se comporter de façon à rétablir une situation d'équité (*i.e.* avoir le sentiment d'être traité de façon juste et impartiale) en rééquilibrant ses contributions proportionnellement aux récompenses et valorisations données par l'organisation¹⁰.

Cette idée de ratio contribution/redistribution se retrouve par exemple dans les pratiques du *Five dollars days* d'Henry Ford (Akerlof, 1982 ; Igalëns et Roussel, 1992). 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

10. La justice et l'équité sont déterminées par le calcul d'un coefficient des apports (contributions, investissements, etc.) par rapport aux résultats (récompenses, etc.) de l'agent et la comparaison de ce coefficient à celui d'un agent *étalon* (idée sous jacente d'un principe de proportionnalité).

définie par l'expérience en référence à des travaux proches, réalisés dans le passé, etc. La firme est loyale et sa justice se base sur la logique du précédent optimisé par la menace de chômage pour le passager clandestin (*free riders*) et le tire au flanc (*shirking*).

In fine, le FR reste un bon moyen pour les firmes de banaliser les licenciements sans encourir de sanction boursière en dehors des ralentissements conjoncturels. Quels sont les limites et autres inconvénients de la méthode ?

3. Limites et difficultés opérationnelles

Les opposants aux techniques d'appréciation de la performance (dont Deming 1986 adepte du management par la qualité totale) argumentent que les variations de rendement sont plus dues à des facteurs externes qu'internes ; que cette GRH provoque des effets pervers inattendus et de la démotivation ; que l'évaluation individuelle par le FR perturbe la collaboration entre agents et le diagnostic sur la performance de l'équipe.

Toutefois, il est possible de contester ce dernier argument. En effet, si la production de l'agent x , $P(x)$ est de la forme $P(x) = x$, cela ne pose aucun problème (cas des commerciaux, etc.). De même, si la production de x dépend du comportement des agents y et z , tel que $P(x) = x + (xy) + (xz)$, celle de $P(y) = y + (xy) + (yz)$... Nous constatons :

– qu'en cas de non coopération de x avec y , y userait de représailles... x et y auraient donc toutes les chances d'être classés avec les moins bons salariés et d'être tous deux licenciés ;

– sans doute encore plus vite si leur superviseur, dont c'est la fonction, observe le phénomène.

L'argument de Deming est donc recevable quand un *sabotage* dans le travail d'équipe n'est pas observable (ni par ses collègues ni par un tiers ou qu'il y a collusion... conditions difficiles à réunir). Habituellement un minimum de coopération a lieu malgré l'existence d'un paradoxe entre deux dynamiques de comportement imposées par la firme aux salariés : l'une individuelle (responsabilisation, etc.) et l'autre collective (solidarité en équipe, etc.). Meschi (1996, p. 87) introduit une intéressante notion d'*individualisme méthodologique coopératif*.

Les principales anomalies sont causées par des oublis lors des appréciations (Pfeffer, 1997). D'autres effets existent (Prendergast, 1999) :

1) *halo effect* : l'évaluateur se focalise sur une caractéristique *déficiente* qui entraîne toutes les appréciations à la baisse ;

2) *central tendency or leniency or strictness* : le superviseur classe ses agents comme moyens, supérieurs ou faibles ;

3) *recency effect* : l'appréciation instantanée, une fois l'an, se focalise sur les derniers comportements ;

4) *contrast error* : la propension à classer les agents relativement aux autres plutôt que par rapport aux *normes* standards ;

5) le *biais discriminatoire* : âge, sexe, race.

Dans l'esprit, les pratiques de salaire à paiements différés se révèlent incompatibles avec le FR au risque de voir l'employeur biaiser le classement pour éviter le paiement de la rente aux salariés anciens. En l'état, le droit social français et les droits européens protègent le salarié du FR¹¹. Pourtant, chaque jour le glissement de

11. Cf. les lois 93-121 du 27 janvier 1993 sur les plans sociaux et les critères de licenciement, 2002-73 du 17 janvier 2002 sur la discrimination. et 2001-1066 du 16 novembre 2001 de modernisation sociale.

l'obligation de moyen vers celle de résultat se fait un peu plus pressant... Combien de temps encore notre droit *protecteur* résistera à la pression concurrentielle globalisée ?

Devant les satisfactions managériales et celles de leurs conseils, cette gestion s'est rapidement répandue par le *benchmarking* et la veille stratégique. Mais comment réussit-on à *moraliser* ce management RH ?

II. – MORALISATION DE LA PRATIQUE : DU « VRAI AU BON... »

Nous ne nous prononçons pas sur l'éthique du FR mais nous en sériions son contexte et le cheminement idéal de sa *moralisation*. Cinq étapes seront développées. Nous exposons les pouvoirs de la mode et des marchés ; et rappelons la mentalité américaine, comment le *pseudo-vrai* (ou pseudo scientifique) est utilisé ; nous enchaînons ces phases dans une simulation concrète et *in fine* un parallèle est établi avec le concept de *coopétion* de Nalebuff et Brandenburger (1996).

1. Pouvoir des marchés et mode du socialement correct

Des études économiques témoignent de la réalité de l'enchaînement vertueux business et socialement correct. L'une d'entre elles, menée par Mercer Consulting (800 firmes américaines dans 35 secteurs) montre que les entreprises qui licencient à tout va pour réduire les coûts voient leurs cours boursiers progresser de 16 % contre 26 % pour les autres entreprises. La Bourse est donc de moins en moins convaincue par des sociétés qui s'appuient sur des stratégies de licenciement pour augmenter leurs bénéfices... La tendance du socialement correct dépasse le simple phénomène de mode et

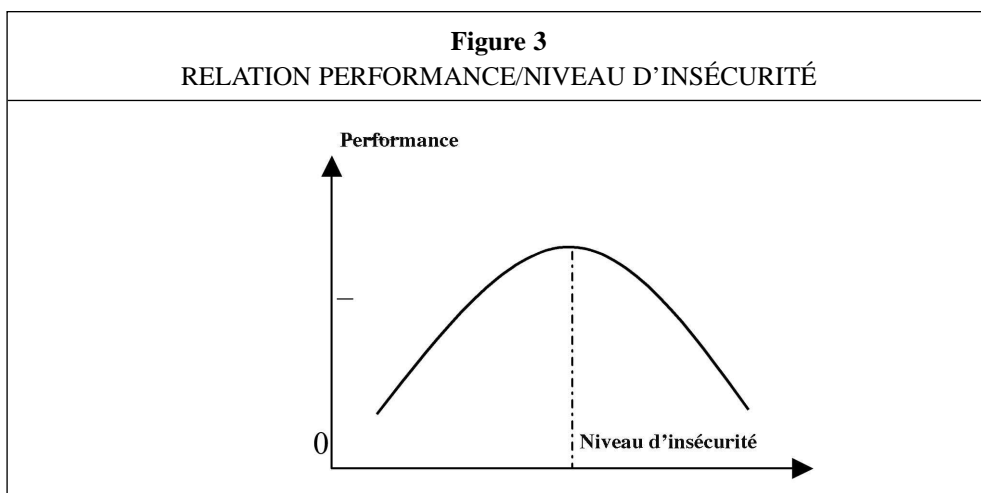
traduit une véritable aspiration des acteurs économiques au respect des individus (Morenon, 2000). D'autres vérifications empiriques, dont la notre démontrent, le contraire (cf. section III)...

Quoi qu'il en soit, Wall Street ne veut plus recevoir des signaux d'une funeste gestion (Meschi, 1996) ou de la mauvaise santé des marchés de l'entreprise par l'annonce de licenciement massif... Soulignons qu'il y a deux façons de ressentir l'annonce d'un plan social. Il est *défensif* quand l'imprévision des dirigeants ou le cadre institutionnel entraînent des restructurations à retardement, dans une optique de court terme. Les investisseurs y sont opposés ainsi qu'aux grèves et aux médiatisations des conflits sociaux corollaires. *A contrario*, les suppressions d'emplois réalisées en prévision d'un déclin de la productivité sont des actions *offensives* biens acceptées par les marchés, outre Atlantique en particulier (Hubler *et al.*, 2001).

En outre, la Bourse récompense maintenant les firmes supposées capables d'obtenir de bonnes performances à l'avenir, plutôt que de bons résultats financiers courants. Le Tobin's Q ou le ratio de Marris, par exemple, indiquent leur potentiel de création de valeur (cf. section III). Toutefois, le *poids* de la demande sur le développement durable et sur le *socialement correct* n'est pas négligé parce qu'il serait désastreux pour l'image tout comme pour le cours de l'action de se voir boycotté par les clients ou les fonds éthiques...

2. De la mentalité et des pratiques anglo-saxonnes

Pour les Américains, la *capacité à attirer et retenir les talents* s'assimile à une com-



Source : Brockner (1992, p. 16).

pétition. Par exemple, les enseignants sont rémunérés en fonction du résultat de leurs élèves aux examens. Les avocats, les cabinets d'affaires et les universités pratiquent le « up or out contract ». L'idée est de salarier plusieurs agents afin qu'ils fassent leurs preuves et démontrent leurs talents. Au terme de la période probatoire, les associés récompensent le *meilleur*. Le contrat prend fin *sine die* pour les autres, ce qui évite toute velléité de représailles dont une productivité moindre par la suite (malheur au vaincu, le gagnant remporte tout !).

Pour Barlow (2001) nous sommes tous classés depuis l'école et le *ranking*, en vue d'éliminer les salariés les moins performants, en est la continuité professionnelle dans l'*American Way*. Ainsi, on discrimine entre les *meilleurs* et les *moins bons* employés avec d'énormes possibilités de

dérèpages discriminatoires (d'âge, de sexe ou de couleur)¹²...

Lors d'un séminaire McKinsey (Holman et Jenkins, 2001, p. A19), seulement 16 % des managers estiment pouvoir différencier parmi leurs employés *le bon grain de l'ivraie* (i.e. les salariés performants des autres). Ce constat justifierait l'emploi du FR même si études après études, les *happiest working-bees* (les plus heureuses et laborieuses abeilles de la ruche) exècrent les employeurs sans pitié envers les *poor performers* (les salariés peu performants).

La stratégie *récompense/punition* accélérerait la révélation des performances grâce à une menace crédible (le licenciement), ce qui contredirait Mayo (1945, p. 79) : « l'équipe détermine l'extrait de chacun en référence à un standard prédéterminé mais jamais clairement établi et qui représente plus la conception du groupe que celle de la

12. De nombreuses firmes américaines pratiquant le FR font l'objet de poursuites pour discrimination. Ford par exemple a été condamné à 10,5 millions de dollars pour 530 salariés (www.bonforums.com/discrimination/). GM, Conoco, Microsoft, Akron... sont également poursuivies mais ces entreprises ne souhaitent pas communiquer sur le sujet. Cf. www.wisbar.org/sections/rights/irrtxt.PDF & www.littler.com/publications/ch12.pdf, etc.

hiérarchie, d'une honnête journée de travail¹³. Ce standard est rarement, voire jamais, en accord avec les espérances des efficaces ingénieurs chargés de l'établir ». Cependant, l'étude du sociologue Joël Brockner (1992) tend à prouver que dans les firmes américaines, trop de sécurité ou d'insécurité a un impact négatif sur le rendement. L'optimum est obtenu avec un niveau d'insécurité réel mais « modéré »...

3. Il n'y a pas de fumée sans feu !

Actuellement, sept¹⁴ des dix premières entreprises américaines les plus profitables pour *Fortune 500* utilisent le *ranking* (et 26 sur les 50). « On estime à un quart de la liste de *Fortune 500*, celles qui classent leurs employés avec le FR qui est un management RH considéré comme très performant pour la plupart des managers utilisateurs. L'avis des employés diffère... mais quand une récession advient, les pressions pour les réductions de coûts se renforcent. La réduction des coûts salariaux (par licenciement et le système de paie à la performance) est la plus simple, ce qui explique que beaucoup de firmes changent de système et évoluent vers le *ranking* » (Boyle, 2001, p. 197).

Si l'on considère le S&P 500, sur la période 1996-2000, 513 entreprises ont été cotées et 21,25 % pratiquaient le FR. De même, dans la présente étude (section III) dans la liste de *Fortune 100* entre 1997 et 2000, 150 entreprises américaines différentes sont citées comme ayant les meilleures performances (une pondération

en termes de profit, de chiffre d'affaires, d'actif et de valeur de marché). Après fusions, acquisitions ou banqueroutes, il en reste 141 : 49,65 % pratiquent le *ranking avant débarras* (i.e. FR) et 50,35 % d'autres moyens de gestion RH.

À ce stade du raisonnement, on ne constate qu'une simultanéité des pratiques sans établir une quelconque corrélation avec la performance. Or, il est rationnel que l'entreprise cherche *ex-post* à raffiner ses choix initiaux. La volonté de minimiser les coûts avec une stimulation continue de la performance a deux conséquences :

- il doit exister une liaison réversible entre l'intensité de l'effort et le salaire (le bonus perçu n'est pas un avantage acquis) ;
- la non-homogénéité des agents est prise en compte (i.e. un licenciement ne s'effectuera plus au *hasard* mais de façon à stimuler la compétition entre agents et donc la performance).

Le manager s'emparera des études et aura *beau jeu* d'expliquer à ses *stakeholders* que tant d'entreprises performantes ne peuvent se tromper dans leur management par *ranking*... Il n'y a pas de fumée sans feu ! De plus, nous voulons le meilleur pour nos salariés et actionnaires... que l'excellence et l'âpreté du labeur sont nécessaires au maintien du profit (n'oublions pas que pour les protestants le travail est rédempteur)... que la compétition et la sélection sont vitales pour attirer et garder les talents, donc conserver un niveau conséquent d'emploi face à la concurrence globalisée... bref, que le FR est

13. « The working group as a whole actually determined the output of individual workers by reference to a standard, predetermined but never clearly stated, that represented the group conception (rather than management's) of a fair day's work. This standard was rarely, if ever, in accord with the standards of the efficiency engineers ».

14. Exxon Mobil (1^{er} du classement), Citigroup (2), General Electric (3), IBM (6), AT&T (7), Microsoft (8), Merck (9)... et 26 firmes au total dans le Top 50. (www.fortune.com/list/F500/topperf_co_mostprofit_mill.html).

« bon » parce qu'il est indispensable à l'accomplissement des desseins ultimes de la firme (création de profit et de valeur).

En vérité, on passe de chiffres rigoureusement exacts à une extrapolation *pseudo scientifique* et *pseudo corrélative* du FR et de la création de profit, la seule valeur « sociale » positive véhiculant « les bonnes » connotations gestionnaires (au sens *friedmanien* et puritain). Ainsi, après l'ère du *politiquement correct* vient celle du *socialement correct*.

Plus subtilement, imaginons un raisonnement avec le but sous-jacent d'échapper aux sanctions des marchés financiers. L'exemple d'Enron (adepte d'un FR *out and out* semestriel) s'interprète alors comme suit : les marchés ne veulent plus recevoir de signaux de la fâcheuse santé de nos marchés et de notre gestion, etc. banalisons nos licenciements en *dégraissages* semestriels, structurels et récurrents (donc insignifiants). Le taux de remplacement des employés n'étant pas médiatisé, il ne reste qu'à obtenir (ou à acheter ?) un audit comptable *minimalistement* mauvais pour abuser les marchés par une absence totale de signaux révélateurs du malaise... jusqu'à la débâcle (*Fortune* vantait encore l'excellence de la gestion d'Enron moins d'un trimestre avant la banqueroute !). Comment cela se passerait-il plus concrètement ?

4. Application synthétique à un exemple de stratégie bancaire

Au départ, les guichetiers ont un coût supérieur aux automates distribuant le *cash* (toutes choses égales par ailleurs). La stratégie *ex-ante* est de minimiser le nombre de guichetiers, de maximiser la quantité d'automates et d'automatiser toutes les opéra-

tions bancaires possibles. On constate *ex-post* qu'il y a une diminution de la fréquentation des locaux par les clients et un manque à gagner corollaire causé par la mévente des produits financiers. Il faut donc changer de stratégie afin d'attirer à nouveau les clients dans les succursales et accroître le nombre de conseillers en clientèle (commerciaux) au détriment des guichetiers *surnuméraires*.

Deux solutions existent :

1) envisager de former les intéressés, ce qui cumule les désavantages du coût de remplacement, de formation et prend du temps... en sus d'aviser les marchés et les concurrents d'une *authentique erreur stratégique* et des changements subséquents ;

2) utiliser le FR afin de maximiser la rotation des compétences en licenciant les guichetiers *inutiles* et en les remplaçant par des commerciaux... gains de temps, d'argent. Cette stratégie opportuniste de *leader* cumule l'avantage de ne pas avertir le marché averse à la faute ni les concurrents en veille stratégique (dans le cas discret d'une erreur commune au secteur, la surprise aidera à capter des parts de marché difficilement récupérables par les suiveurs).

Une absence apparente de stratégie GRH peut donc cacher une réelle stratégie ! Nous avons sérié les gains potentiels de temps, de coûts, d'opportunités stratégiques et ceux permis par l'*empowerment* de la GRH. En outre, le FR autorise l'externalisation de la paie et permet de réduire la direction des ressources humaines à une cellule stratégique *composite* formée de directeurs techniques, commerciaux... et seulement assistée de rares GRH pour aligner la stratégie des ressources humaines sur la *business strategy*.

5. Un cadre conceptuel élargi : la «coopétition»

La *coopétition* encourage toute collaboration (interne ou externe) qui associerait vers un même but toutes les parties concernées, le partage du risque maintenant l'esprit de compétition et empêchant l'abolition de la créativité (philosophie proche du FR). La concurrence n'est pas une guerre contre tous mais une lutte entre coalitions, aux engagements plus ou moins éphémères guidés par la rationalité (*i.e.* la rationalité pour une firme est la survie). Il faut donc se mettre à la place des autres pour prévoir leurs réactions et comprendre leur appréciation du jeu pour pouvoir le cas échéant en changer les règles (essence de la stratégie d'entreprise) (Nalebuff et Brandenburger, 1996, p. 71).

Dans ce cadre l'innovation est un *output* résultant d'une accumulation de compétences au sein d'une entreprise mise en situation d'apprentissage constant. Cette interprétation est particulièrement pertinente quand l'innovation, qu'elle soit de produit ou de procédé, est une condition de captation de part de marché, donc de profit et de survie...

Les auteurs appliquent d'une façon très simple et compréhensive la théorie des jeux au monde des affaires. En résumé, on ne peut envisager la *coopétition* comme un adoucissement de la concurrence quand nous observons les pratiques de vente d'informatique, de forfaits Internet ou d'abonnements téléphoniques... La concurrence, fusse-t-elle acharnée, n'empêche aucunement l'émergence de règles spontanées entre les compétiteurs.

Dans un premier temps, les *complémenteurs*¹⁵ collaborent dans une coalition pour établir un marché (attirer et fidéliser le consommateur, assurer la suprématie du standard que l'on développe... autrement dit créer le réseau), avant que la loi du marché rattrape les *compétiteurs* et que la concurrence reprenne tous ses droits. Dès qu'un produit est à l'apogée dans son cycle de vie, la réduction continue des coûts devient impérative. Le FR s'adapte donc bien à l'esprit *coopétitif* qui demande une grande flexibilité. Mais l'actionnaire y gagne-t-il ?

III. – VÉRIFICATIONS EMPIRIQUES

Nous ne cherchons pas ici une corrélation entre le FR, la Bourse ou un ratio financier parce que trop de paramètres sont en jeu. Koys (2001) rappelle qu'une relation de causalité peut généralement s'inverser. Deux lectures sont fréquemment possibles (toutes choses égales par ailleurs) : si la qualité de la GRH est corrélée à de meilleures performances financières, pourquoi les bonnes performances financières n'induiraient-elles pas des GRH de *valeur* ? Si l'on sait que General Motor, General Electric, Ford, etc. ont imposé le FR dans leurs entreprises pour réduire les coûts salariaux, il est impossible de dire si les autres firmes ont adopté ce management volontairement, par mimétisme stratégique ou sous le *diktat* des actionnaires et des marchés ? Nonobstant l'argument d'une réduction aisée et continue des coûts salariaux, il est couramment avancé que l'adoption du FR établit une *high-performing culture* (une

15. Les clients et fournisseurs jouent des rôles symétriques ; le concurrent et le *complémenteur* sont les deux faces de l'effet miroir. *I.e.* au-delà des menaces de rivalité, des complémentarités sont possibles (*Ibid*, 1996, p. 24).

Tableau 1
ANALYSE LONGITUDINALE ENTRE 1997-2000

Plans sociaux/ Mass Layoffs	Licenciements réels	Licenciements annoncés	Nombre de plans sociaux
1997	1 146 115	1 041 907	5 683
1998	1 227 573	1 232 384	5 851
1999	1 149 267	972 244	5 675
2000	1 170 427	1 018 700	5 620
2001 (pour mémoire)	1 750 643	1 609 705	8 352

culture de l'excellence). Il est également difficile de ne pas envisager une relation avec la thèse de Brockner (1992) liant performance et niveau d'insécurité ou d'évoquer la lutte contre l'apathie (Bajoit, 1988) ou encore d'y voir une volonté managériale de masquer sa stratégie ou ses difficultés aux marchés comme aux concurrents.

L'hypothèse que nous testons ici est l'existence d'une *simultanéité* entre la performance boursière et l'usage du FR (dont

l'essence est le licenciement de masse structurel) quand un ralentissement conjoncturel de l'économie se produit et demande des réductions d'effectifs.

Le choix de la période longitudinale 1997-2000 est pertinent puisque 1998 est l'année du record absolu des licenciements (*e.g. Réduction In Force*) avant 2001 (ce choc exogène a été considéré comme trop brutal et imprévisible pour en tirer une analyse significative).

MÉTHODOLOGIE

L'échantillon de firmes choisi est la liste de *Fortune 100* (de 1997 à 2000) dans laquelle les cent groupes américains (les plus performants) sont classés avec une pondération en termes de profit, de chiffre d'affaires, d'actif et de valeur de marché (soit 150 firmes en 4 ans).

Nous poursuivrons ainsi avec le calcul du ratio de Marris (R_m) qui est l'inverse du Book to Equity ratio. On est dans le cadre de la théorie financière néoclassique avec l'hypothèse d'efficacité des marchés financiers (*i.e.* il y a actualisation implicite des flux financiers aux taux de rentabilité requis par les investisseurs par rapport au risque encouru) bien que l'indépendance entre la valeur de la firme et la structure de financement soit rejetée.

$$R_m = M/B = (\text{Market: capitalisation boursière})/(\text{Book: fonds propres})$$

La valeur de marché M indique la valeur des potentialités présentes et futures de la firme alors que B estime la valeur par rapport aux stratégies passées (cumul des ressources investies antérieurement \cong situation nette comptable). La mesure n'est pas absolue mais relative à un potentiel de création de valeur.

Fama et French (1992, 1993, 1995) montrent que le ratio B/M a un facteur explicatif des rentabilités des actions supérieur au bêta du MEDAF, sur le marché américain. Ils démontrent en 1995 qu'un ratio B/M élevé se traduit par de faibles profits (et *vice-versa*) et une certaine vulnérabilité financière des firmes (ou une surréaction des investisseurs). Berk (1995) observe l'existence d'une relation inverse entre rentabilité et B/M. Il considère que ce n'est pas une anomalie avec le raisonnement suivant : 1) la valeur de la firme mesure la valeur nette des investissements passés et 2) si l'on suppose une forte corrélation entre le montant des investissements et les flux espérés de ces investissements, 3) la valeur comptable de la firme devrait ainsi être fortement corrélée avec les flux espérés d'investissements. La valeur comptable constitue donc un substitut aux flux espérés et ainsi le ratio B/M est substitué à un ratio flux espérés/valeur de marché qui devient une meilleure mesure de la rentabilité espérée que la seule valeur de marché des titres (voir également Charreaux, 1998 ; Molay, 2000). Batteau et Lasgouttes (1997) établissent que la division de VM par la constante VC ne change pas la relation d'où¹⁶ :

$$VM = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{[1 + E(r)^t]} \Rightarrow M/B = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t/VC}{[1 + E(r)^t]}$$

Trois situations apparaissent :

- 1) $M/B = 1$ c'est le *statut quo* ;
- 2) $M/B > 1$ il y a création de valeur (*i.e.* la rentabilité anticipée par le marché est supérieure à la rentabilité requise à l'équilibre par les apporteurs de capitaux évaluée par le CMP – coût moyen pondéré du capital) ;
- 3) $M/B < 1$ constate une destruction de valeur¹⁷.

Plusieurs modèles d'évaluation stratégique anglo-saxons¹⁸ qui ne seront pas utilisés ici, lient le ratio M/B et le rapport (ou l'écart) entre rentabilité de l'entreprise (rentabilité espérée des capitaux r_e)¹⁹ et le coût du capital (rentabilité des capitaux investis r_a). En ce qui concerne le passé, la création/destruction de valeur est ainsi déterminée par l'écart ($r_e - r_a$) alors que le ratio de Marris (M/B) indique la performance anticipée par les investisseurs.

16. Avec VM : valeur de marché, VC : valeur comptable, CF_t : flux versés aux actionnaires aux dates $t = (1, 2, \dots, N)$ et $E(r)^t$: taux de rentabilité espéré ajusté pour le risque.

17. Un franc investi aujourd'hui dans les sociétés dont le ratio $M/B > 1$ crée plus de valeur qu'un franc investi dans les sociétés dont la valeur boursière est inférieure à leur situation nette comptable corrigée. Les sociétés qui créent de la valeur dégagent une rentabilité des capitaux supérieure à celle exigée par l'actionnaire (*i.e.* le coût du capital). Celles qui ne satisfont pas cette rentabilité minimum détruisent de la valeur et voient leur valeur boursière s'ajuster au niveau qui permet de l'obtenir, quelle que soit la valeur comptable des fonds propres. Autrement dit un investissement de 100 dans une entreprise peut avoir pour ses actionnaires une valeur de 50 ou 150 selon la croissance et la rentabilité des activités développées par cette entreprise (Hoarau, 2000, p. 3).

18. *I.e.* les modèles du Strategic Planning Associates, de Marakon Associates et celui de Mac Kinsey formalisés à partir des travaux de Fruhan (1979) (voir Thietart, 1990, p. 151-155).

19. Le retour sur fonds propres (r_e) est égal au ratio résultat net consolidé (*profit*)/(book) capitaux propres comptables consolidés ou π/B .

Pour la période 1997 à 2000, les données sur 141 firmes seront disponibles sans retraitement : 49,65 % et 70 entreprises FR *versus* 50,359 % et 71 Non FR.

La limite de l'analyse se situe dans des compagnies comme Daimler-Chrysler, Coca Cola, Chevron-Texaco, Honeywell-AlliedSignal... qui pratiquent le FR dans des divisions qui restent minoritaires ou encore quand Texaco et Honeywell l'utilisent mais pas Chevron ni AlliedSignal... Les données collationnées sur la «toile» ont été recoupées grâce aux « lawsuits » (poursuites juridiques) pour discrimination qui lui sont souvent liées, aux conférences et aux articles écrits par les *CEO et autres cadres supérieurs, moralisant* ou vantant les bienfaits de ce management.

1. Résultats

Tableau 2
VENTILATION DU MANAGEMENT EN 10 SECTEURS
(par procédé en nombre de firmes et %)

Secteurs	Nb	% Non FR M/B	Nb	% FR M/B	Nb	% Non FR Bourse	Nb	%FR Bourse
10: Énergie	1	0,71	8	5,67	1	0,93	5	4,67
15: Industrie lourde et de transformation (chimie, métallurgie, papier)	2	1,42	3	2,13	2	1,87	2	1,87
20: Biens de consommation, services	5	3,55	10	7,09	5	4,67	10	9,35
25: Biens durables, hôtellerie, automobile, média, grande distribution	4	2,84	10	7,09	4	3,74	8	7,48
30: Nourriture, boisson, drugstore	11	7,80	3	2,13	8	7,48	3	2,80
35: Santé, pharmacie	7	4,96	6	4,26	5	4,67	3	2,80
40: Banque, finances et assurances	31	21,99	8	5,67	20	18,69	7	6,54
45: Technologies et informatique (<i>soft & hard</i>)	1	0,71	14	9,93	0	0,00	13	12,15
50: Télécommunication	5	3,55	7	4,96	2	1,87	4	3,74
55: Distribution, services publics et industries annexes	4	2,84	1	0,71	4	3,74	1	0,93
Total	71	50,35	70	49,65	51	47,66	56	52,34

Nous constatons que le FR est surtout usité dans les secteurs technologiques 45 puis 10, 20 et 25. *A contrario*, le secteur financier 40 y est le plus averse suivi des secteurs 30 et 55 (*i.e.* des services qui font

peu de gains de productivité autorisant des réductions continues de personnel). Aucune différence significative n'est remarquée pour les secteurs 15, 35 et 50.

Tableau 3
CASH-FLOW ET NOMBRE DE SALARIÉS

	Cash-flow pour 1000 salariés Non FR (en millions de dollars)	Nombre de salariés Non FR (en milliers)	Cash-flow pour 1000 salariés FR (en millions de dollars)	Nombre de salariés FR (en milliers)
1997	29,5	4368,9	39,1	5953,4
1998	30,5	4758,8	49,2	6134,6
1999	30,1	4944,6	38,5	6316,6
2000	34,5	4922,7	49,5	6063,1

Les variations du cash-flow par employé sur la période favorise le groupe Non FR sans écart réellement significatif + 85,5 % contre + 79 % pour l'échantillon FR. On assiste à une progression de

11,27 % du nombre d'employés pour l'échantillon Non FR contre 2 % pour le groupe FR, ce qui sous-tend une croissance externe plus forte dans le groupe Non FR.

Tableau 4
ANALYSE LONGITUDINALE DU RENDEMENT AJUSTÉ DU COURS DES ACTIONS ET DU RATIO DE MARRIS

	Rend. firmes Non FR	Rend. firmes FR	M/B Non FR et taux de var.	M/B FR et taux de var.
1997	31,62 %	34,31 %	1,05	1,66
1998	21,27 %	52,84 %	1,34 + 27,07 %	2,27 + 36,75 %
1999	- 2,27 %	18,28 %	1,60 + 19,40 %	2,84 + 25,11 %
2000	26,61 %	- 3,43 %	1,14 - 28,75 %	3,42 + 11,94 %
Rendement 1997/2000	195,77 %	302,99 %	Max: 10,30	Max: 31,34
Variance 1997	0,04830	0,15962	Moyenne: 1,28	Moyenne: 2,54
Variance 1998	0,08886	1,09020	Médiane: 0,593	Médiane: 1,309
Variance 1999	0,09995	0,22997	Variance 97-00: 3,063	Variance 97-00: 13,157
Variance 2000	0,10986	0,09744		
Variance totale	0,2687	0,2687	8,367	8,367

La variance, usuellement corrélée avec la notion de risque financier, de l'échantillon FR est plus élevée (surtout en 1998, prémices à l'éclatement de la *bulle boursière internet*). Mais la performance de l'échantillon FR est incontestable sur la période 1997-1999 : surtout en 1998 et 1999 lorsque les licenciements massifs se produisent et que chaque firme Non FR gère le *survivor syndrome salarial* postérieur (Brockner, 1992). *A contrario*, en 2000 dès que l'économie reprend un régime de croisière *normal* l'effet inverse est constaté.

Dans l'échantillon, 14 entreprises d'informatique sur 15 dirigent avec le FR et ce secteur dope le ratio. En effet, le maximum (31,34) est obtenu par Oracle, Cisco (22,4), Dell (15,61), Microsoft (13,45), Sun... Il faut attendre la dixième place pour trouver une industrie pharmaceutique (Schering 10,89). Les douzième (Coca-cola 10,30) et treizième (Pfizer 9,92, secteur pharmaceutique) sont les deux premières et seules firmes Non FR dans les vingt premiers.

Le fait d'enlever le secteur informatique (*hard* et *soft*) des données diminue la variance du groupe FR (turbulences dues à la bulle internet), le différentiel des taux de variation du M/B (environ +30 % pour FR contre 66 à +300 % antérieurement) et nivelle les rendements boursiers sans modifier le fond des constatations (le groupe FR passe de 34,31 à 33,04 % en 1997, de 52,84 à 33,48 % en 1998, de 18,28 à 5,16 % en 1999, de - 3,43 à 5,97 % en 2000).

CONCLUSION

Notre hypothèse se vérifie sur la période 1997-2000. En effet, en cas de ralentissement économique les entreprises qui utilisent le *forced ranking* «superforment», en termes de création de valeur calculée avec le ratio de Marris, les firmes qui ont une GRH plus classique.

L'entreprise considère le capital humain qu'elle utilise (mais qui ne lui appartient pas) comme un flux à capter ou un stock à valoriser. Les cycles productifs (Juglar, etc.) prédisent l'alternance de périodes de crise, de récession, de reprise et d'expansion. Il est donc difficile de ne pas imaginer de lien entre l'état de nature et la stratégie GRH²⁰.

Le service profit chain et le *modèle de l'escalier* (Le Louarn et Wils 2001) font l'hypothèse que les satisfactions des *stakeholders* sont interdépendantes. Autrement dit, des employés satisfaits produisent 1) en plus grande quantité des services de 2) meilleure qualité, ce qui accroît 3) la satisfaction des clients et donc 4) leur loyauté à l'égard de la firme. *In fine*, la satisfaction salariale serait gage de création de valeur en termes de profit et de croissance (simultanités souvent empiriquement « démontrées »).

Les faits laissent à penser réciproquement que :

- les plans sociaux conjoncturels et le *survivor syndrome* corollaire brisent ce cercle vertueux et idéal (*i.e.* l'insatisfaction des employés et les tensions sur le marché du travail, côté offre, entraînant l'effet inverse : une destruction de valeur) ;

20. Même si une bonne prédiction de l'état de nature futur réduit le risque sans annihiler l'incertitude authentique due à des chocs exogènes, à l'opportunisme exacerbé d'agents en concurrence, etc.

– le rangement avant débarras et ses licenciements structurels induisent symétriquement un équilibre de la terreur (*i.e.* l'effet réputation et les tensions sur le marché du travail, côté demande, compromettant alors les recrutements suscités par la reprise)...

Dans cette logique, si l'actionnaire prévoit un ralentissement économique, il vaudrait

mieux qu'il investisse dans un portefeuille de firmes américaines qui ont pour stratégie une réduction structurelle des coûts (considérant donc leur personnel comme un flux à ajuster en continu avec le FR) et *vice versa*... Toutefois, ceci reste une pure conjoncture basée sur des simultanités constatées et nous poursuivons nos travaux pour les corrélérer scientifiquement.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams J. S., "Inequity in social exchange", *Advances in Experimental Social Psychology*, L. Berkowitz (Ed.), New York, Academic Press, 1965, p. 267-299.
- Akerlof George, "Labor contracts as a partial gift exchange", *Quarterly Journal of Economics*, 87, 1982, p. 543-569.
- Bajoit G., "Exit, voice, loyalty... and apathy", *Revue française de sociologie*, 29, 1988, p. 325-345.
- Barlow J., "Forced Ranking too harsh at times", *Houston Chronicle* 10 October, 2001.
- Batteau P. et Lasgouttes V., « Modèles multifactoriels des rentabilités boursières », *Encyclopédie des marchés financiers*, Y. Simon, Paris, Economica, 1997, p. 1221-1257.
- Berk J., "A critique of size related anomaly", *Review of Financial Study*, 8, 1995, p. 275-286.
- Boyle M., "Performance Reviews: Perilous Curves Ahead", *Fortune*, 8 May 28, 2001.
- Brockner J., "Managing the effects of layoffs on survivors", *California management Review*, vol. 34, n° 2, 1992, p. 9-28.
- Charreaux G., « La mesure de performance des entreprises », *Banque et Marché*, 34, 1998, p. 46-51.
- Deming W. E., *Out of crisis*, Cambridge: Mass MIT, 1986.
- Dessler G., *HRM*, 8th ed., Prentice Hall, New Jersey, 2000.
- Fama E. F. et French K. R., "The cross-section expected stocks", *Journal of finance*, 47, 1992, p. 427-465.
- Fama E. F. et French K. R., "Common risk factors in the returns on stocks and bonds", *Journal of financial Economics* 33, 1993, p. 3-56.
- Fama E. F. et French K. R., "Size and book-to-market factors in earnings and returns", *Journal of finance*, 50, 1995, p. 131-156.
- Friedman M., "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", *New York Times*, September 13, 1970.
- Fruhan E. F., *Financial Strategy, Studies in the Creation, Transfer and Destruction of Shareholder Value*, Homewood Ill, R.D. Irwin, 1979.

- Greene D., "Measures that Matter, The Path of Intangibles Value", *Your Brand and the Bottom Line Conference*, The Ernst & Young Center For Business Innovation, 25 février 1999.
- Holman W. et Jenkins J.R., "How to execute 10% Nicely", *Wall Street Journal*, 18 July 2001, p. A19.
- Hubler J., Meschi P. X. et Schmidt G., « L'annonce de suppressions d'emplois et la valeur boursière des entreprises : analyse différenciées des effets », *La gestion des sureffectifs : enjeux et pratiques*, Schmidt G. (ed.), Economica, Paris, 2001.
- Igaléns J. et Roussel P., « Étude comparative des liaisons entre rémunération, motivation et satisfaction des cadres et non cadres », *Revue de GRH*, 19 septembre, 1996, p. 19-35.
- Koys D. J., "The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behaviour and turnover on organisational effectiveness : a unit-level, longitudinal study", *Personnel Psychology*, 54, 2001, p. 101-114.
- Le Louarn J-Y. et T. Wils, *L'évaluation de la GRH*, Paris, Ed. Liaisons, 2001.
- Mayo E., *The Social Problems of an Industrial Civilization*, New Hampshire, Ayer, 1945.
- Meschi P. X., « La restructuration organisationnelle par *downsizing*, source d'inertie ou de transformation ? », *Performance et RH*, Fericelli et Sire (eds), p. 79-94, Paris Economica, 1996.
- Mintzberg H., *Le Management : Voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions de l'Organisation, 1990.
- Molay E., "Effet Book-to-Market et mesure de performance à la bourse de Paris", WP 563, *IAE-CEROG*, Université d'Aix-Marseille, janvier 20003.
- Morenon F., « Les marchés financiers sont devenus les gardiens du *socialement correct* », *Les Echos*, 14 mars 2000.
- Prendergast C., "The provision of incentives in firms", *JEL*, 37, 1999, p. 7-63.
- Nalebuff B. et Brandenburger A., *La Coopétition*, Paris Village Mondial, 1996.
- Pfeffer J., "Pitfalls on the road to measurement : the dangerous liaison of human resources with the ideas of accounting & finance", *HRM*, vol. 36, n° 3, 1997, p. 357-65.
- Sire B. et Guibbert L. L., « Management de ressources humaines et création de valeur », Notes du LIRHE à venir, 2002, www.univ-tlse1.fr/lirhe
- Thiéart R. A., *La Stratégie d'Entreprise*, 2^e Ed. Paris, McGraw-Hill, 1990.