

Thème 3: Les incitations dans la firme

1. La relation d'agence
 1. La relation actionnaire – manager
 2. La théorie positive de l'agence
 3. Les relations d'agences intraorganisationnelles
2. La théorie des incitations

1

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1. La relation d'agence

- Exemple de départ : la relation actionnaires / managers
- La théorie positive de l'agence
- Les relations d'agence intraorganisationnelles

2

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.1. La relation actionnaires – managers

- ❑ Le courant managérial: approches recherchant davantage de réalisme dans la prise en compte des motivations **à l'intérieur de la firme.**
 - Berle et Means (1932) *The Modern Corporation and Private Property*
 - Baumol (1959) *Business Behavior, Value and Growth*
 - Marris (1964) *L'entreprise capitaliste moderne*
 - Williamson (1967) *The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of the Firm*
- ❑ Une approche représentant les acteurs économiques avec des objectifs et des motivations antagonistes
 - ≠ la théorie des équipes
 - ≠ la théorie des ressources
 - Proche de la théorie des coûts de transaction

3

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.1. La relation actionnaires – managers

Un idée ancienne:

« Les directeurs de ces sortes de compagnies (les sociétés par actions) étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre à ce qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que des associés apportent souvent dans le maniement de leurs fonds. »

Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations

(Adam Smith, 1976)

4

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.1. La relation actionnaires – managers

- ❑ Berle A. et G. Means (1932) « The Modern Corporation and Private Property »
- ❑ Les grandes firmes modernes ne sont pas la propriété des managers
 - dissociation actionnaires/dirigeants – propriété/contrôle.
- ❑ Déconnexion entre **droits de propriété** et **pouvoir de décision**
- ❑ Les managers « pillent » les actionnaires



Adolf BERLE
1895 – 1971
Diplomate US



Gardiner MEANS
1896 – 1988
Economiste US

5

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.1. La relation actionnaires – managers

- ❑ “Compared to the traditional notion of property, the functioning of modern company law has destroyed the unity that we commonly call property.”
- ❑ “The result is that those who are directly interested in day to day affairs, the management and the directors, have the ability to manage the resources of companies to their own advantage without effective shareholder scrutiny.”
- ❑ “The property owner who invests in a modern corporation so far surrenders his wealth to those in control of the corporation that he has exchanged the position of independent owner for one in which he may become merely recipient of the wages of capital... [Such owners] have surrendered the right that the corporation should be operated in their sole interest...”

6

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.1. La relation actionnaires – managers

□ Conséquence de la séparation entre propriété et contrôle:

- “As businesses grow and shareholders increase in number, any shareholdings that directors have will be a proportionally smaller capital stake. Directors' income will derive mostly from return on their labor as directors, not from their capital investment. If their motivation is purely pecuniary the owners most emphatically will not be served by a profit seeking controlling group.”
- “the effect of separating control from ownership, of property utilization from profit, is that the incentive for property's efficient use comes no longer from property.”

➔ **Modification des incitations:** les dirigeants sont tentés de poursuivre leur propre intérêt personnel, au détriment de celui des propriétaires.

7

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.1. La relation actionnaires – managers

□ Au final:

- Propriétaires ≠ Managers
- Or, les objectifs des actionnaires et ceux des managers peuvent être divergents!
- De plus, les managers ont un accès privilégié à l'information sur ce qui se passe à l'intérieur de la firme (asymétries informationnelles)

➔ **Inefficacité de la firme capitaliste**

8

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.1. La relation actionnaires – managers

□ Un exemple de conflits d'intérêts entres actionnaires et managers : le cas **Vivendi** (J.-M. Messier)

➤ Pertes de 13,6 milliards € en 2001 et

27 milliards € en 2002 sous l'ère J.M. Messier

Appartement de 520 m² à New York (17,5 millions de \$)



- « Quatorze procédures de *class action* réunissant des actionnaires minoritaires ont été déposées contre le groupe de communication et de médias et ses anciens dirigeants... Selon les actionnaires minoritaires, Vivendi Universal a mené une stratégie d'acquisitions sans frein en publiant des états financiers trompeurs, contenant des résultats surévalués en vue de maintenir un cours de son action élevé, de conserver une notation de crédits favorables et avoir accès à des nouveaux financements. »
 - Le Monde Mars 2003
- 51 millions de dollars d'indemnités prévus au profit des actionnaires de Vivendi trompés par sa communication financière en 2000-2002 (entre 800 000 et 1 millions d'actionnaires concernés).

9

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.1. La relation actionnaires – managers

□ Un exemple de conflits d'intérêts entres actionnaires et managers : le cas **Vinci** (A. Zacharias)

➤ Entre en 1971 à la CGE et devient DG de la SGE, filiale de la CGE en 1991.

➤ Nommé par J.M.M. PDG de la SGE en 1997.

Le groupe est renommé groupe Vinci en 2000.



- Son salaire et les stock-options que lui octroient les assemblées générales d'actionnaires de Vinci en font rapidement le patron le mieux payé du CAC 40, avec une rémunération estimée à 250 millions d'euros en 6 ans
- Après la prise de contrôle des Autoroutes du Sud de la France, A. Zacharias veut s'octroyer une prime de 8 millions d'euros de *success fee*.
- Avec les plans de stock option successifs (92,4 millions d'euros + prime de départ 12,8 millions).

10

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.1. La relation actionnaires – managers

❑ Un exemple de conflits d'intérêts entre actionnaires et managers : le cas **Vinci** (A. Zacharias)

- Opposition de son DG (Xavier Huillard)
- Rachat d'une partie de Nexity afin de pouvoir « remplacer » Huillard par Alain Dinin, PDG de Nexity.



- Conflit Ouvert et révélation des excès d'A. Zacharias par X. Huillard;
 - 250 millions d'euros de plus-values sur stock-options.
 - 3,6 millions d'euros de salaire en 2005.
 - 13 millions d'euros d'indemnités de fin de carrière.
 - 55 millions de provisions pour l'assurance d'une retraite à vie correspondant à 50 % du dernier salaire.
- A. Zacharias propose la révocation de X Huillard au Conseil d'Administration : 7 pour ; 9 contre.
- Il est contraint à la démission et demande 81 M€ d'indemnités ... depuis la Suisse!

11

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.1. La relation actionnaires – managers

La divergence d'intérêts entre propriétaires et managers:

(Baumol 1959)

❑ Objectif des propriétaires-actionnaires :

- Maximisation du profit (dividendes)

❑ Objectifs des managers :

- Maximisation du revenu
- Objectif de domination (statut, pouvoir, prestige)
- Besoin de sécurité
- Souvent résumé dans un objectif de maximisation de la taille de l'entreprise

12

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.1. La relation actionnaires – managers

La divergence d'intérêts entre propriétaires et managers:

- ❑ **les managers ne maximisent pas le profit de l'entreprise mais son chiffre d'affaires qui est un indicateur de la taille de l'entreprise. Pourquoi cet objectif ?**
 - Un chiffre d'affaires élevé donne plus de prestige aux managers alors que le profit bénéficie aux actionnaires
 - Un chiffre d'affaires élevé signifie souvent une part de marché conséquente ce qui confère un grand pouvoir de négociation, décourage l'entrée dans l'industrie et stabilise la position du manager
 - Une taille importante facilite l'obtention de financement de la part des banques qui sont plus enclines à financer les grandes entreprises que les petites
 - Une taille importante attire les salariés dont les perspectives d'évolution de carrière à l'intérieur de la firme sont nombreuses et/ou plus intéressantes.
- ❑ Baumol considère que les managers maximisent la fonction d'utilité = recettes totales issues des ventes mais qu'ils subissent cependant une contrainte de profit minimum, d'une part pour assurer la survie de l'entreprise (des profits durablement négatifs condamnent à terme l'entreprise à la faillite) et d'autre part pour conserver la fidélité des actionnaires.

13

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.2. La théorie positive de l'agence

Le cadre analytique:

- ❑ Agents **rationnels** : Les agents sont dotés d'une rationalité substantielle identique à celles de l'homoeconomicus de la théorie néoclassique.
 - (**≠TCT où rationalité limitée**)
- ❑ Environnement **risqué** : Les agents disposent une information complète dans le sens où les l'avenir n'est pas incertain mais risqué. La réalisation de chaque événement futur est probabilisable.
 - (**≠TCT où environnement incertain**)
- ❑ Contrats sont **complets**
 - (**≠ TCT où contrats forcément incomplets à cause de la rationalité limitée et l'environnement incertain**)
- ❑ **Asymétrie d'information**
 - (**=TCT**)
- ❑ Les individus sont **opportunistes** : prêts à tricher pour satisfaire au mieux leur intérêt personnel.
 - (**=TCT**)

14

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.2. La théorie positive de l'agence

La problématique centrale:

- ❑ **Quel type de contrat pour inciter l'Agent à agir de la manière souhaitée par le Principal ?**
- ❑ **≠TCT : *Make or buy* ? Quel type de contrat pour quel type de transaction ?**

15

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.2. La théorie positive de l'agence

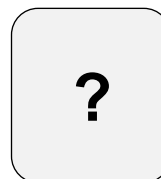
Définition:

« Une relation d'agence est **un contrat** par lequel une ou plusieurs personnes (**le Principal**) engage une autre personne (**l'Agent**) afin d'agir en son nom et qui implique la délégation d'un droit de décision (**autorité**) à l'agent. »

Jensen & Meckling 1976



Michael JENSEN
1939 –
Economiste US



William
MECKLING
1912 – 1988
Economiste US

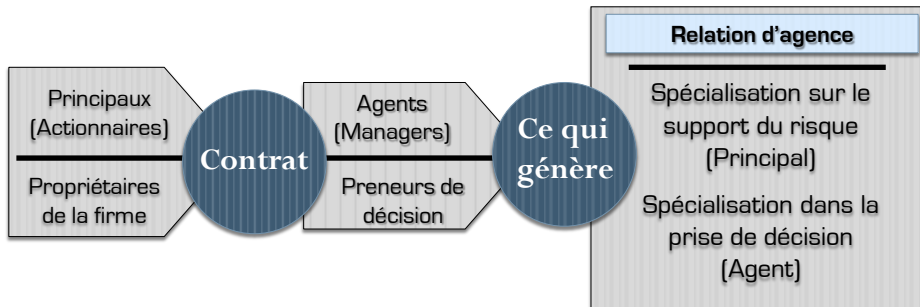
16

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.2. La théorie positive de l'agence

La relation d'agence:



17

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.2. La théorie positive de l'agence

Pourquoi déléguer?

- Bénéfices de la division des tâches
 - Rendements croissants
- Manque de temps ou de compétence du principal
 - Principe de subsidiarité

Conséquences:

- Délégation ⇒ octroi d'une rente informationnelle privée pour l'agent
 - ⇒ **ASYMETRIE D'INFORMATION**

18

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.2. La théorie positive de l'agence

Les coûts d'agence:

Définition: ce sont les coûts monétaires et non monétaires, que supportent les deux parties du fait de la nécessité de mettre en place des systèmes d'obligation et de contrôle. Les coûts d'agence recouvrent trois éléments :

- ❑ **Les dépenses de surveillance et d'incitation** engagées par le principal pour orienter le comportement des agents. **Coûts de contrôle.**
- ❑ **Les coûts d'obligation** supportés par l'agent pour garantir qu'il ne fera pas certaines actions pouvant léser le principal ou pour le dédommager le cas échéant. **Coûts de garantie.**
- ❑ **La perte résiduelle** : écart entre le résultat de l'action de l'agent pour le principal et ce qu'aurait donné un comportement conduisant à une maximisation effective du bien être du principal (coût d'opportunité). **Coûts de désalignement des incitations.**

⇒ **Un bon arrangement institutionnel doit donc avoir pour qualité de de minimiser ces coûts d'agence.**

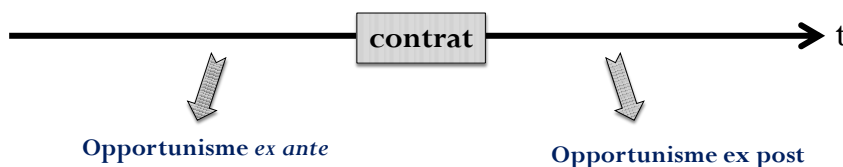
19

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.2. La théorie positive de l'agence

L'opportunisme dans la TA:



Sélection adverse = effet pervers du fonctionnement du marché dû à des **problèmes informationnels**.

Les problèmes de sélection adverse surviennent lorsqu'il y a **inobservabilité d'une caractéristique inaltérable du bien échangé par un des partenaires**.

→ Information incomplète et asymétrique qui fait que le mécanisme concurrentiel n'est plus efficace. Le prix élevé ici n'est pas signe de la valeur car il peut y avoir des biens de qualités différentes au même prix.

Risque moral = situation où l'information incomplète ou imparfaite est liée au fait que les participants peuvent **entreprendre des actions non observables**, affectant le résultat de la décision.

→ Une fois l'agent sélectionné, et le contrat signé, le principal ne dispose pas de l'information qui lui permet de vérifier que l'agent remplit correctement ses engagements. L'agent a alors une liberté d'action qui fait qu'il n'agira pas toujours conformément aux intérêts du principal même s'il lui a promis si cela n'est pas dans son intérêt propre.

20

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.2. La théorie positive de l'agence

Résumé:

- ❑ Un Principal et un Agent entrent en relation pour échanger des biens ou services.
- ❑ Une partie, le plus souvent l'Agent, détient un avantage informationnel par rapport à l'autre. Cet avantage informationnel peut entraîner deux problèmes : la **sélection adverse** (*adverse selection*, **opportunisme ex ante**) et le risque moral (*moral hazard*, **opportunisme ex post**).
- ❑ Il n'y a pas de comportement opportuniste autre que celui lié à ces deux problèmes.
- ❑ Le Principal propose un contrat à l'Agent que ce dernier peut accepter ou refuser. Pas de négociation (contrat d'adhésion).
- ❑ Une fois le contrat conclu, il sera respecté. Cela n'engendre pas de coûts comme dans la TCT.

21

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.3. Les relations d'agence intraorganisationnelles

Le cas particulier du contrôle du travail en équipe

A. Alchian & H. Demsetz (1972)

- ❑ Le travail en équipe, grâce à la spécialisation et au principe de coopération, augmente la productivité.
- ❑ Comment obtenir les gains de la « spécialisation coopérative »?
Comment amener les agents à travailler en équipe?



H. Demsetz (1930-)



A. Alchian (1919-)

22

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.3. Les relations d'agence intraorganisationnelles

Le cas particulier du contrôle du travail en équipe

A. Alchian & H. Demsetz (1972)

❑ L'intensité du travail (*i.e.* la productivité) dépend de sa **rémunération** et des **mécanismes de contrôle**.

❑ **Problème:** la contribution marginale (productivité marginale) des membres d'une équipe n'est pas mesurable \Rightarrow les membres de l'équipe sont rémunérés sur la base de la production totale de l'équipe.

➤ Exemple des déménageurs



23

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.3. Les relations d'agence intraorganisationnelles

Le cas particulier du contrôle du travail en équipe

A. Alchian & H. Demsetz (1972)

❑ Conséquences de ces problèmes de mesure (de la productivité marginale):

➤ **Incitation à tirer au flanc (*shirking*)**

❑ **Solution:** un membre de l'équipe devient le « boss » et se spécialise dans le contrôle des autres.

❑ Comment contrôler/inciter le contrôleur?

➤ **Mécanisme incitatif:** attribution des droits de décision au contrôleur et rémunération par le profit.

24

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.3. Les relations d'agence intraorganisationnelles

La relation employeur / employé

□ **Asymétries d'information:** l'employé possède des informations que l'employeur n'a pas.

- Sur ses compétences avant l'embauche (*a*)
- Sur son niveau d'effort à son poste de travail (*b*)

25

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.3. Les relations d'agence intraorganisationnelles

La relation employeur / employé

□ Informations privées sur la productivité du candidat à l'embauche:

- 2 types de candidats: forte productivité (50€/heure)/ faible productivité (20€/heure)
- L'employeur ne peut distinguer les candidats (mais peut distinguer leur répartition).
- La rémunération proposée sera la même pour tous et sera égale à la productivité espérée d'un candidat choisi aléatoirement : $0,3 \times 50 + 0,7 \times 20 = 29€$

Conséquence? [cf. G. Akerlof, *Market for Lemons*, 1970]

26

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.3. Les relations d'agence intraorganisationnelles

La relation employeur / employé

Informations privées sur la productivité du candidat à l'embauche:

SELECTION ADVERSE

❑ Conséquences:

- Incitations à mentir sur son type.
- Les résultats de l'entreprise sont moins bons.

❑ Solutions:

- Le signalement par les bons candidats de leur qualité (*signaling*)
- Le filtrage par l'employeur des mauvais candidats (*screening*)
- Une rémunération incitative

27

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.3. Les relations d'agence intraorganisationnelles

La relation employeur / employé

Informations privées sur le niveau d'effort de l'employé:

RISQUE MORAL

❑ Conséquences:

- Les bons candidats ne peuvent prétendre à une rémunération à la hauteur de leur productivité.
- *Shirking*
- Les résultats de l'entreprise sont moins bons.

❑ Solutions:

- Schémas de rémunération incitatifs
- Contrôles
- Intégration

28

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.3. Les relations d'agence intraorganisationnelles

Conclusions

Que mettent en évidence ces approches?

- Divergence des motivations
 - Actionnaires (Profit)/Managers (CA) ;
 - Employeur(Effort)/Employés(Loisir)
- Asymétries d'information (relation d'agence)
- Coûts de contrôle
- Rôle des mécanismes incitatifs (droits de propriété)

29

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



De la théorie de l'agence à la théorie des incitations

Partie informée:

Agent

Partie non informée:

PrincipalAsymétrie sur variable **exogène** :Modèles de **sélection adverse**Asymétrie sur variable **endogène** :Modèles de **risque moral**

30

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



2. La théorie des incitations

- ❑ Risque moral (conséquences et solutions)
 - Risque moral des employés
 - Risque moral des employeurs
- ❑ Sélection adverse (conséquences et solutions)

31

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



Les contributeurs essentiels



J-J Laffont
(1947-2004)



George A.
AKERLOF



A. Michael
SPENCE



Joseph E.
STIGLITZ

32

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



La naissance du concept

- ❑ Le terme de risque moral est né dans le **secteur des assurances**.
- ❑ Les assurés ont tendance à modifier leur comportement de telle manière qu'ils doivent recourir plus fréquemment aux prestations offertes par la compagnie d'assurance (plus de prise de risque).
 - Un individu assuré peut ne pas se prémunir suffisamment contre les pertes. Si les précautions nécessaires étaient connues, il suffirait de les stipuler dans le contrat.
 - Mais il n'est pas toujours possible de les observer
- ❑ Être assuré modifie le comportement de manière coûteuse pour l'assurance.

33

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



Risque moral et efficacité

- ❑ En général, le risque moral limite les possibilités qu'ont les individus de conclure des accords mutuellement bénéfiques.
- ❑ Les facteurs qui conduisent à des modifications de comportement ne poseraient pas de problème s'il était facile d'identifier les comportements adéquats et de réprimer les abus.
- ❑ **Mais** contrôles difficiles et coûteux car manque d'information.

34

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1. Le risque moral dans la firme

1- Risque moral chez les employés

« il n'est pas rare qu'un ouvrier compétent découvre en peu de temps comment travailler moins tout en donnant l'impression à son employeur qu'il travaille beaucoup » Frédéric Taylor (1929)

2- Risque moral chez les employeurs

35

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.1. Le risque moral des employés

❑ **La cause:** les employeurs ne rémunèrent pas les salariés en fonction de leur contribution réelle (*effort*) mais en fonction d'une approximation de leur participation (*les résultats observables*).

- Problème de mesure des efforts inobservables.
- Les résultats sont fréquemment affectés par des causes qui échappent au contrôle de l'agent.

❑ **La solution:** lier la rémunération à la performance de façon à accroître la motivation, la créativité, le soin et la loyauté dans le travail sans faire supporter tout le risque à au salarié.

36

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.1. Le risque moral des employés

❑ **La solution:**

- Salaire à la pièce
- Prime au but pour un footballeur
- Commission sur les ventes
- Progression salariale liée à l'amélioration de la productivité
- Intéressement aux bénéfices
- Etc.

❑ **Un contrat efficace compense les coûts qu'engendre la prise de risque par les gains générés par les mesures incitatives.**

37

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.1. Le risque moral des employés

❑ **Le dilemme incitation / assurance:**

Toute la difficulté consiste à la fois à:

- ❑ **Assurer** les employés
 - Salaire fixe non lié aux performances ni aux résultats
- ❑ **Inciter** les salariés
 - Salaire variable lié aux performances et/ou aux résultats

38

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.2. Le risque moral des dirigeants

- ❑ Principal: l'actionnaire, Agent: le dirigeant
- ❑ **Asymétrie d'information:** la réalité quotidienne de l'entreprise
- ❑ Le cas des dirigeants qui poursuivent leurs propres objectifs plutôt que ceux des actionnaires
 - Ex1: Investir les bénéfices dans des projets peu rentables pour conforter leur « pouvoir ».
 - Ex2: Privilégier leurs salaires en établissant des liens de connivence avec les membres du CA.
 - Ex3: Réticent à mener des opérations types fusions qui pourraient menacer leur situation.

➡ **Comment réduire ces situations et combattre le risque moral?**

39

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.2. Le risque moral des dirigeants

➡ **Comment réduire ces situations et combattre le risque moral?**

- ❑ *Benchmarking*
 - comparaison des performances et des *best practices*
- ❑ *Reporting*
 - surveillance
- ❑ OPA

40

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.2. Le risque moral des dirigeants

La prise de contrôle (hostile) comme moyen de réduire le risque moral des dirigeants

- ❑ Les OPA hostiles (au CA et aux dirigeants) dans des entreprises avec actionnariat éclaté (*corporate raiders*).
- ❑ Une OPA réussie (*i.e.* une prise de contrôle) s'accompagne d'un remplacement des dirigeants et du CA.
- ❑ Les OPA hostiles permettent de remplacer les dirigeants qui poursuivaient leurs intérêts propres au détriment des actionnaires.

41

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



1.2. Le risque moral des dirigeants

La prise de contrôle (hostile) comme moyen de réduire le risque moral des dirigeants **témoigne de:**

- L'incompétence des dirigeants.
- ⇔ **L'existence d'un risque moral:** les profits réalisés par les actionnaires durant une OPA conduisent à s'interroger sur l'efficacité de ces firmes car la différence entre le prix de marché et le prix de vente représente ce que les actionnaires perdent du fait d'une mauvaise gestion.
- SOIT**
- Les prédateurs ont surestimé la valeur de la firme ou leur capacité propre en tant que dirigeant et/ou le marché sous-estimait la valeur de la firme.

42

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



2. Contrôler les risques moraux

4 solutions au problème d'aléa moral:

1. Augmenter les ressources dédiées au contrôle pour détecter les comportements déviants avant qu'ils ne s'expriment.
2. Le cautionnement (Lazear).
3. Travailler pour soi (supprimer l'agent), changement de propriété et *redesign* organisationnel.
4. Les contrats incitatifs explicites (récompenser les bons résultats).

43

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



2.1. Augmentation du contrôle

Mécanismes de contrôle explicites.

➤ *Exemple:* les pointeuses, *reporting*, surveillance directe, etc.

Benchmarking.

➤ *Exemple:* mise en concurrence des sources d'information sur les performances des agents.

44

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



2.2. Le cautionnement

□ **Principe:** dépôt d'une caution pour garantir la performance.

- *Exemple:* Electronic Data System exigeait des employés qui avaient démissionné moins de 3 ans après avoir été engagés et formés par la firme de payer une somme de 12 000\$ (salaire annuel d'un ingénieur)

□ **Relation entre salaire et ancienneté:** les salaires progressent avec l'âge et l'expérience indépendamment de la productivité.

□ **Pourquoi?**

- Autosélection permettant de limiter la rotation du personnel.
- Explication à partir du système de **cautionnement** (Lazear).

45

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



2.2. Le cautionnement

□ On suppose que les entreprises peuvent licencier les salariés qui négligent leur travail:

- Ces salariés tirent un bénéfice à « mal travailler »: moins de stress, plus de temps... S'ils doivent verser une caution et si les sommes en jeu dépassent les bénéfices d'une baisse de productivité alors ils travailleront. **Le cautionnement augmente la productivité.** Il faut aussi que les risques de se faire détecter soient élevés

□ Supposons qu'une entreprise promette de verser en fin de carrière des salaires supérieurs à leur productivité marginale et donc à ce qu'ils pourraient gagner ailleurs. À mesure qu'ils gagnent en ancienneté, les promesses de salaire élevés fonctionnent comme une caution qu'ils risquent de perdre s'ils dévient: **le modèle salarial sert de garantie.** (cf. salaire d'efficience)

- Nécessité de rajouter une clause de départ obligatoire à la retraite sinon, ils ont intérêt à rester!
- Nécessité que les promesses soient crédibles.

46

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



2.3. Les contrats incitatifs explicites

- ❑ Récompenser les bons résultats observés de façon à inciter les employés à adopter un comportement adéquat.
 - Problème de mesure en présence de facteurs aléatoires et incontrôlables.
 - Problèmes de la prise de risque pour des individus averse au risque.
 - Arbitrage risque/assurance:
 - Le salaire au mérite déplace la prise de risque de l'entreprise vers le salarié.
 - Exclure toute variation de salaires en fonction des résultats diminue le coût de la prise de risque mais limite aussi les incitations.
 - **Il est nécessaire d'étudier le coût de la prise de risque au regard des bénéfices potentiels générés par les incitations.**

47

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



2.3. Les contrats incitatifs explicites

- ❑ **Objectifs de la rémunération:** susciter une motivation réelle et appropriée.
- ❑ « la connaissance minutieuse des mécanismes intimes de la motivation est indispensable à la construction d'une théorie viable de la firme, dans la mesure où ils déterminent pour une bonne part le comportement des individus dans l'organisation » Baker, Jensen & Murphy (1988), p593
- ❑ La rémunération est **UNE source** de motivation – le salaire est incitatif.

48

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



2.3. Les contrats incitatifs explicites

Le modèle de contrat incitatif basique en situation de risque moral

- Le processus de production est caractérisé par 3 variables:
 1. La contribution totale de l'agent à la valeur de la firme, l'output de l'agent: y ;
 2. L'action (l'effort) fournie par l'agent pour produire y : a ;
 3. Les événements qui touchent le processus de production et sont exogènes à l'action de l'agent (bruits): ε .

49

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



2.3. Les contrats incitatifs explicites

Le modèle de contrat incitatif basique en situation de risque moral

□ **Contrat:**

- Hypothèse 1: $y = a + \varepsilon$ avec $\varepsilon \rightarrow N(0,1)$
- Hypothèse 2: schéma de rémunération linéaire avec une part fixe et une part variable : $w(y) = s + by$

- Exemple de rémunérations linéaires: commission payées aux vendeurs, honoraires des avocats qui dépendent de l'issue de la procédure, rémunération à la tâche, etc.

50

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



2.3. Les contrats incitatifs explicites

Le modèle de contrat incitatif basique en situation de risque moral

□ Revenus:

➤ $U_p = y - w$

➤ $U_A = w - c(a)$

- Avec $c(a)$: le coût à l'effort pour l'agent (désutilité)
- $c'(\cdot) > 0$, $c''(\cdot) > 0$, fonction croissante, convexe

51

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



2.3. Les contrats incitatifs explicites

Le modèle de contrat incitatif basique en situation de risque moral

□ Séquence/ timing:

- L'Agent et le Principal signent un contrat de compensation ($w = s + by$).
- L'Agent choisit une action (a) mais le Principal ne peut pas observer ce choix.
- Les événements aléatoires surviennent (ϵ).
- Ensemble, le niveau de a et de ϵ déterminent le niveau d'output de l'Agent y .
- L'Output est observé par le principal et par l'Agent (et par une tierce partie si nécessaire).
- L'Agent reçoit la compensation prévue dans le contrat.

52

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



2.3. Les contrats incitatifs explicites

Le modèle de contrat incitatif basique en situation de risque moral

□ Le choix de l'Agent:

$$\text{Max}_a s + ba - c(a)$$

$$\blacksquare c'(a) = b$$

- Le gain marginal de l'effort égale le coût marginal

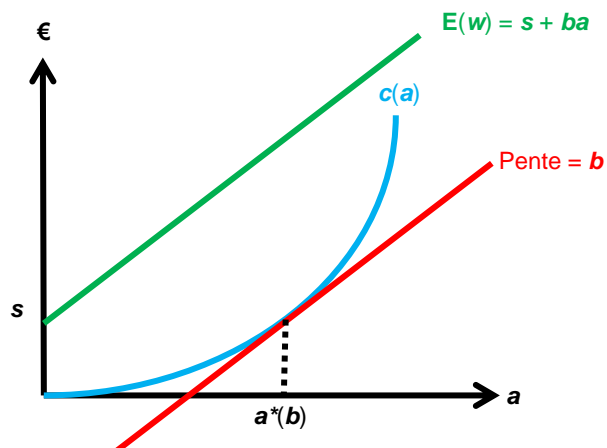
53

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



2.3. Les contrats incitatifs explicites

Le modèle de contrat incitatif basique en situation de risque moral



54

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



2.3. Les contrats incitatifs explicites

Le modèle de contrat incitatif basique en situation de risque moral

□ Résultat qualitatif:

- La part fixe (s) n'influence pas les incitations reçues par l'Agent! Elle influence uniquement la façon dont le total est réparti entre les deux parties.
- Ce n'est pas toujours à l'avantage du Principal de mettre en oeuvre ce contrat.
- Du moins, cela nécessite une analyse *ex ante* des niveaux optimaux de s et b .

55

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



2.3. Les contrats incitatifs explicites

Le modèle de contrat incitatif basique en situation de risque moral

□ Problèmes liés à la détermination des barèmes :

- Comme les salariés ont intérêt à ce que la moyenne soit basse, ils auront tendance à travailler moins/plus lentement au moment de la détermination de cette moyenne.
- L'ajustement de la moyenne en fonction des expériences passées peut provoquer de sentiments négatifs parmi les ouvriers et miner l'effet incitatif de la rémunération. → ajustement de la moyenne ? *I.e.* qu'on augmente les exigences si les performances sont bonnes.
- Les travailleurs peuvent maintenir le niveau de production faible même après la fixation de la norme (moyenne) en espérant que celle-ci soit baissée. (*Exemple de la secrétaire qui s'est révélée beaucoup plus productive que l'ouvrière*).
- Les problèmes de détermination du paiement à la pièce réapparaissent à chaque fois qu'il y a un changement du processus productif, des conditions de travail ou des conditions économique: nouvelles machines, nouvelle organisation du travail, nouvelle méthode, changements de la demande

56

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



2.3. Les contrats incitatifs explicites

Les différentes formes de salaires

- ❑ Salaire de base
 - Horaire
 - Aux pièces ou en fonction des performances réalisées avec ou sans salaire fixe
- ❑ Primes
 - Explicitement ou implicitement fonction des performances
 - Individuelle
 - Objective: en fonction d'acquis de compétence, de la production, du résultat ou du profit qui en résultent
 - Subjective: à l'appréciation du superviseur
 - Collective (l'équipe, l'usine, la division, l'organisation)
 - Gains de productivité, objectifs de qualité ou de quantité, respect des contraintes budgétaires, dépôts de brevet, etc.
 - Au niveau de l'organisation, la prime peut résulter de formules d'intéressement.

57

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



2.3. Les contrats incitatifs explicites

Avantages du salaire aux pièces

- ❑ Lien direct entre le salaire et la performance qui est facile à comprendre et objectif.
 - ❑ Autosélection naturelle .
 - ❑ De bons résultats (entre 15 et 35% d'augmentation de la productivité, cit. Lawer, 1990).
 - ❑ Motivant pour les salariés assidus et productifs.
 - ❑ Permet de minimiser le contrôle et l'évaluation des performances et du mérite de chacun.
- Exemple : Lazear (2000)

58

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



2.3. Les contrats incitatifs explicites

Avantages du salaire aux pièces

- ❑ Compagnie de pare-brise automobile *Safelite Glass* (USA).
- ❑ **Objectif:** modification du système de rémunération pour augmenter sa profitabilité en incitant les employés à être plus productifs.
 - Salaire horaire → salaire à la pièce basé sur le nombre de pare-brise installés.
 - Le résultat illustre l'importance du choix de système de rémunération pour la profitabilité de la firme.
- ❑ **Avant:**
 - **Salaire horaire:** peu importe le nombre de pare-brise installé par un employé, le salaire reste le même. Un minimum doit cependant être atteint pour que l'employé ne soit pas licencié. Système qui permet à un employé de produire juste le minimum requis, ce qui lui permet de conserver son emploi et d'avoir la même salaire qu'un employé plus productif.
 - **Résultat:** tous les employés ne produisaient que le minimum.

59

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



2.3. Les contrats incitatifs explicites

Avantages du salaire aux pièces

- ❑ **Changement:**
 - Rémunération à la pièce.
 - Condition des syndicats: ce système est accompagné d'un salaire plancher (88\$) : les employés ne percevraient pas un salaire moindre sous le nouveau système qu'avec l'ancien système mais s'ils sont plus productifs qu'avant, ils auront un salaire plus élevé!
- ❑ **Après:**
 - La productivité de la compagnie a augmenté de 44% en 6 mois. Cette croissance reflète 2 effets:
 1. La moitié est due aux incitations fournies aux salariés (**RISQUE MORAL**).
 2. l'autre moitié est le résultat des changements dans la composition de la force de travail dus aux meilleures incitations (**SELECTION ADVERSE**).

60

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



2.3. Les contrats incitatifs explicites

Inconvénients du salaire aux pièces

- La base du calcul du salaire aux pièces peut ne pas être complètement homogène (ex: récolte agricole): risque de favoritisme et de manipulation dans la mesure des performances.
- Le salaire aux pièces peut rendre aléatoire le revenu des travailleurs (pannes, rupture d'approvisionnement...)
- La variabilité de la demande de produits finis qui impose une réduction de la production en période creuse est défavorable aux salariés. Risque d'opportunisme des employeurs
- Difficile d'y associer une rémunération individuelle, ni de moduler individuellement son travail (dans le cas d'un travail à la chaîne). Manque de flexibilité
- Risque que les employés négligent d'autres aspects (coopération, entraide...)
- Problème de la qualité, donc contrôle etc...

61

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



2.3. Les contrats incitatifs explicites

Les commissions de vente

- Gestion de la force de vente.
- Situation typique de relation d'agence (SA et RM).
- Fluctuation des revenus en fonction de facteurs aléatoires qui affectent les conditions de vente: le revenu moyen devra être suffisamment élevé pour compenser le risque et les efforts.
- Plus efficace pour les vendeurs indépendants qui travaillent sur le terrain (loin du contrôle des dirigeants) que dans le commerce de détail.
- Problème de contrôle
 - *Exemple:* conseil donné / achat différé

62

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



2.3. Les contrats incitatifs explicites

La fixation du taux de commission

- ❑ Application du modèle de Holmstrom-Milgrom: utilise le principe de l'intensité de l'incitation pour déterminer le taux de commission.
- ❑ **Cas 1: le vendeur ne traite qu'un produit**
 - Fonction de réaction des ventes: $h+ka$
 - h est une constante représentant le montant d'unité que le vendeur peut vendre sans effort
 - k : réponse des vente à l'activité de vente (l'effort) a
 - Contribution attendue aux profit correspondante : $m*(h+ka)$
 - m est la marge bénéficiaire (prix-coût marginal) sur les unités vendues
 - Coût personnel de l'effort: coût= $b_0 + b_1a + 1/2ca^2$

63

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



2.3. Les contrats incitatifs explicites

La fixation du taux de commission

- ❑ Le taux de commission doit dépendre de 4 facteurs:
 1. La profitabilité marginale de l'effort,
 2. L'aversion de l'employé pour le risque
 3. L'importance des facteurs aléatoires dans la mesure de la performance
 4. Le degré d'augmentation de l'effort face à des incitations croissantes
- ❑ Formule du taux optimal de commission : $m/[1+r\sigma^2c/k^2]$ où
 - r est le coefficient d'aversion au risque
 - σ^2 est la variance des unités vendues quel que soit le niveau d'effort
 - c/k^2 est $c''(e)$: pente de la courbe marginale de l'effort

64

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



2.3. Les contrats incitatifs explicites

La fixation du taux de commission

□ $m/[1+r\sigma^2c/k^2]$

□ **Le taux de commission appliqué à l'unité de vente doit être:**

- une fonction croissante de la marge m et du coefficient k de la fonction de réaction des ventes .
- une fonction décroissante de l'aversion pour le risque des vendeurs et de l'importance de facteurs aléatoires non contrôlables sur les ventes.

□ Le taux de commission ne doit pas dépendre du niveau de vente « de base » h car h ne devrait affecter que la moyenne de la performance (*i.e.* le niveau de salaire de base du vendeur).

65

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



2.3. Les contrats incitatifs explicites

La fixation du taux de commission

□ **Cas 2 : le vendeur vend plusieurs produits**

- ⇔ la capacité à modifier le niveau des ventes en augmentant l'effort ; les marges brutes et la variabilité des ventes diffèrent selon le produit de la ligne.
- Arbitrage entre les différents produits pour déterminer sur lequel(s) doit porter l'effort.
 - Possibilité de déterminer une règle pour moduler le taux de commission selon les produits.
 - Taux qui devrait être plus élevé pour les produits:
 - qui génèrent une marge brute importante.
 - qui répondent plus favorablement aux activités de vente.
 - qui comportent moins d'aléas dans les revenus des ventes.

66

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



2.3. Les contrats incitatifs explicites

Autres modes de rémunération

- Package/ avantage en nature (voiture, logement/ mutuelle, assurance, club de sport , droit d'inscription universités privées... etc..).
- Rabais sur l'achat des produits ou services.
- Prime d'embauche ~ « golden hello ».
- Options d'achat d'action (*stock options*) à taux préférentiel (voire gratuites).
- Conditions de départ « retraite chapeau », parachute doré...
- Autres avantages non monétaires liés au « prestige ».

67

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



2.3. Les contrats incitatifs explicites

Baromètre Altedia- « La Tribune »

- « la refonte du capitalisme passera-t-elle par un encadrement des plus hautes rémunération ? »
 - BELGIQUE: les indemnités de départ des dirigeants sont limitées à un an de salaire.
 - PAYS-BAS: alourdissement de la fiscalité sur les parachutes dorés, discussion sur une interdiction des bonus dans le secteur financier.
 - FRANCE:
 - argument du Medef et de l'Afep (association française des entreprises privées): la question relève de la seule responsabilité des conseils d'administration et de surveillance.

68

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



2.3. Les contrats incitatifs explicites

Résultats de l'enquête

- ❑ Les prérogatives contractuelles des CA et la latitude dont ils bénéficient pour exercer leurs options montrent que les grands patrons cherchent à préserver leur liberté d'action
 - Une rémunération jugée satisfaisante.
 - Des bonus et stock options omniprésents.
 - Une mesure de la performance qui reste opaque.
 - Une transparence à géométrie variable.
 - Des packages taillés pour des mandats ultracourts.
 - Favorable aux parachute doré dans condition d'efficacité.
 - Refus de toute taxation supplémentaire.
 - Ils veulent garder les mains libres.
 - Communiquer sur la rémunération globale mais pas au-delà.

Exposé ??

69

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



Conclusion sur la rémunération incitative

Ce qu'il faut retenir

- ❑ Grande complexité et diversité des modes de rémunération notamment des composantes incitatives.
- ❑ L'idée est que la politique salariale cherche à atteindre plusieurs objectifs au sein de l'organisation et même à montant égal la forme que revêt le salaire peut affecter la réalisation des objectifs recherchés.
- ❑ Nécessité de comprendre ce que l'employeur attend des salariés et ce qu'il faut les inciter à fournir – plus fin que « l'effort » des modèles.

70

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



Conclusion sur la rémunération incitative

Que faut-il motiver?

❑ **Effort**

- Physique
- Capacités intellectuelles (connaissances, concentration, savoir-faire, etc.)
- Qualification

❑ **Comportement** (plus difficile à détecter et donc à rémunérer)

- Déontologie
- Ardeur au travail
- « bonne volonté », coopération, honnêteté ...

71

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



Conclusion sur la rémunération incitative

Les difficultés

❑ **La mesure des performances:**

- La nature du travail a changé (travailleurs du savoir, tâches de service, multi-tâches).
- Difficile de mesurer et récompenser les performances individuelles.
- Il faut aussi favoriser les performances collectives, donc la rémunération doit encourager les solidarités, le travail en équipe.

⇒ **Nécessité de mettre en place de outils de mesure non contestables et une politique de rémunération mixte mêlant incitation individuelle et collective et politiques différenciées pour les cadres et les non cadres.**

72

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



Conclusion sur la rémunération incitative

Conclusions / Limites / Développement

- ❑ La propension des employés à supporter le risque peut varier énormément, pas forcément complètement averse: introduction prime de risque.
- ❑ Ce schéma de rémunération exacerbe les différences entre les employés ⇒ développements des incitations collectives.
- ❑ Les motivations intrinsèques peuvent être “détruites” par les incitations monétaires (extrinsèques) ⇒ Benabou-Tirole (2003).
- ❑ Les incitations monétaires doivent être complétées par une dimension dynamique (carrière, évolution des objectifs, montants etc....)
- ❑ Le Principal doit s’engager à accepter des inefficacités *ex post*
 - Que se passe-t-il si les objectifs progressent sans cesse?
- ❑ Cela ne concerne que les cas où l’output est observable ? ⇒ contrats relationnel (Gibbons), modèles multi-tâches

73

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



3. La sélection adverse

- ❑ La situation: les principales caractéristiques productives de l’employé-agent (son type) sont inconnues de l’employeur-principal.
- ❑ La solution: l’employeur peut proposer un contrat révélateur: un contrat qui incite toujours l’agent à annoncer la vraie valeur de son information privée
 - Les contrats à la carte: proposer à chacun de choisir entre plusieurs formes de rémunération
 - Gestion par les objectifs : l’employé et son supérieur hiérarchique définissent ensemble les critères et les normes qui permettront d’évaluer les performances+ entretiens annuels individualisés

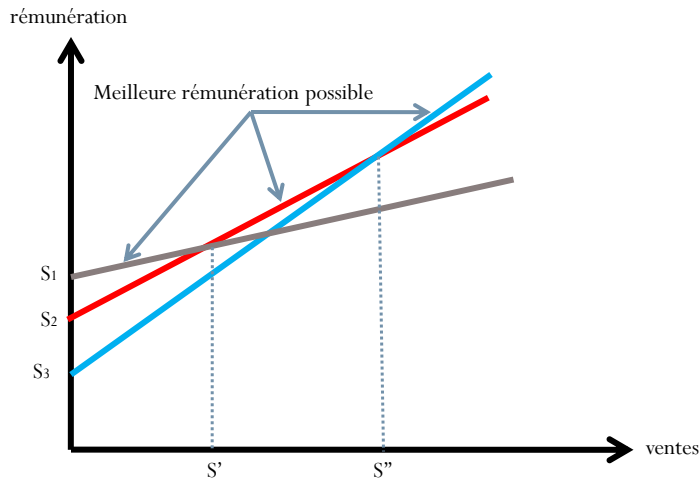
74

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



3. La sélection adverse

❑ Le contrat à la carte (méthode du filtre)



75

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



4. Incitations dans le secteur public

❑ Lien entre motivation, incitation et effort

➤ Qu'en est-il dans le cas du secteur public?

❑ **Enjeux:**

- Spécificité du SP?
- Mesure des performances dans le SP?
- Lien entre incitation et performance dans le SP

❑ Si le problème de la définition et de la mesure des performances est résolu, on peut envisager d'appliquer les mécanismes incitatifs. Quelles sont alors les limites de ces mécanismes? Sont-elles propres au SP?

76

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



4. Incitations dans le secteur public

Spécificités du SP

- ❑ Littérature
 - L'output n'est pas toujours identifié, la qualité de l'output est une dimension importante (et n'obéit pas aux mêmes règles de tarification)
 - Un même output peut être produit par plusieurs service et être produit par différents ensemble d'inputs
 - La même agence peut produire différents output
 - Les outputs peuvent être compléments ou substituts
 - Les agences peuvent produire des externalités positives et/ou négatives
- ❑ Dixit (2002):
 - Multi - principaux
 - Multi - tâches
 - Manque de concurrence et d'agents motivés

77

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



4. Incitations dans le secteur public

Pas d'output particulièrement identifié

- ❑ Les SP sont souvent composés d'un ensemble d'activités difficiles à identifier et donc à évaluer
 - L'éducation: quel critère d'efficacité?
 - Nombre d'étudiants qui réussissent l'examen?
 - Le niveau de culture générale?
 - La faculté des élèves à travailler en groupe? À être autonome? À prendre des initiatives?
- ❑ Même si ce n'est pas spécifique au SP le problème c'est que cela impacte sur la façon dont les agents perçoivent le rôle du SP (dimension sociale et éthique et donc **qualitative**)

78

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



4. Incitations dans le secteur public

Même output peut être produit via différents inputs

- ❑ Dans une firme, les individus sont interdépendants et l'*output* global résulte de la coordination entre eux. Apport de Théorie des Incitations, théorie des équipes
- ❑ Dans le cas d'un B/S public, chaque composante d'un *output* poursuit sa propre mission individuellement
 - Ex: lutte contre le cancer. Est-ce que la réduction du nombre de cas est due:
 - La qualité des équipes médicales (ministère de la santé)
 - La qualité des campagnes de prévention (ministère de la santé)
 - L'interdiction de fumer etc... (police)

79

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



4. Incitations dans le secteur public

Même agence peut produire différents types d'outputs

- ❑ Une agence peut produire un *output* qui en principe dépend d'une autre mission
 - La police doit faire appliquer la loi et assurer l'ordre
 - En arrêtant (verbalisant) des fumeurs, elle fait respecter la loi mais en plus participe à la réduction du nombre de cancer
 - La deuxième mission est une mission du ministère de la santé, indirectement remplie par la police
- ❑ distinction entre *output* (*result of a service*) et *outcome* (réalisation d'un objectif) (Atkinson 2005)

80

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



4. Incitations dans le secteur public

Outputs complémentaires ou substitués.

- ❑ Le liens entre les *outputs* sont intentionnels et ne vont pas forcément dans le même sens
 - Si on peut fixer comme objectif aux services de santé un accroissement de la durée de vie moyenne, cet objectif va augmenter les coûts de redistribution des revenus et peut contrarier d'autres objectifs tels que la maîtrise des dépenses publiques. Les deux *outputs* sont substitués.
 - Dans le cas de l'interdiction de fumer les *outputs* de la police et des autorités de santé sont complémentaires.

81

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



4. Incitations dans le secteur public

Externalités

- ❑ La production d'une agence peut avoir des effets externes positifs mais aussi négatifs sur les autres notamment quand les contours entre les missions ne sont pas clairs. C'est le problème du multi principal.
- ❑ *Exemple*: avant la réforme: gendarmerie (défense) / police (armée)
- ❑ **Conséquence**: the accomplishment of multiple principals' tasks by an agent can produce externalities (positive and negative) between the principals' payoff (Dixit, 1997).
- ❑ Il n'y a donc pas d'égalité entre *input* et *output* et donc le problème classique du *free rider* et de la contribution au bien public.

82

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



4. Incitations dans le secteur public

Spécificités des incitations dans les SP

- ❑ Motivations intrinsèques
 - Altruisme
 - Moins intéressés par l'argent
 - Fainéant
 - En raison des caractéristiques du SP, les motivations évoluent : les agents deviennent plus *other-regarding* ou alors plus opportunistes
- ❑ Conséquence:
 - Les motivations intrinsèques posent un problème de sélection adverse
 - Est-ce qu'il faut sélectionner une personne altruiste ou au contraire opportuniste? Cela dépend de l'objectif (faire des économies ou satisfaire le client)!!!!
 - Le fait que les motivations évoluent une fois que l'agent est fonctionnaire pose un double problème de sélection adverse et de risque moral.

83

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli



4. Incitations dans le secteur public

Conclusion

- ❑ Il y a de nombreuses raisons qui expliquent pourquoi la mesure des performances (via l'*output*) et son évaluation sont difficiles pour les SP.
- ❑ **Enjeux:**
 - **Sélection adverse:** comment sélectionner les fonctionnaires?
 - **Risque moral:** comment maximiser leur effort?
 - **Double risque moral:** comment éviter que le principal ne manipule les performances.

84

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve & C. Staropoli

