
La dispersion salariale augmente-t-elle l'absentéisme au sein des firmes ?

Benoît Mahy, François Rycx et Mélanie Volral*

Résumé – Le but de cet article est de résumer la littérature consacrée à la relation entre la dispersion salariale et l'absentéisme pour raison de maladie. D'un point de vue théorique, selon la théorie des tournois, cette relation pourrait être i) négative, étant donné la hausse de motivation induite par la perspective d'attribution du prix le plus élevé au travailleur le plus productif ou ii) positive, en raison de conditions de travail plus exigeantes que suppose la hausse de productivité en vue d'obtenir le prix. D'autre part, suivant un ensemble de théories basées sur des notions d'équité, cette relation pourrait être i) positive, étant donné la plus faible coopération induite au sein de la main-d'œuvre, ou ii) négative, si la plus grande hétérogénéité salariale est perçue comme une forme de reconnaissance par les travailleurs plus productifs. Nous présentons les quelques rares études qui, à notre connaissance, analysent l'influence de la dispersion salariale sur l'absentéisme, avec une attention particulière portée aux résultats obtenus pour le secteur privé belge.

Mots clés : Belgique, rémunération à la performance, dispersion salariale, absentéisme pour raison de maladie

Codes JEL : M52, J31, J28, I19

Abstract – The aim of this paper is to provide a critical summary of the literature regarding the relationship between wage dispersion and sickness absenteeism. From a theoretical point of view, according to the tournament theory, this relation could be either i) negative, due to the incentive effect induced by the expected attribution of the largest prize to the most productive worker or ii) positive, because of adverse working

* Benoît Mahy est professeur ordinaire à la Faculté Warocqué d'Économie et de Gestion de l'Université de Mons (UMONS). Il est affilié à l'Institut de recherche en développement humain et des organisations (humanOrg). François Rycx est professeur à la Solvay Brussels School of Economics and Management de l'Université Libre de Bruxelles (ULB). Il est affilié au Centre Émile Bernheim (CEB) et au Department of Applied Economics (DULBEA) de l'ULB, ainsi qu'à l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) de l'Université Catholique de Louvain (UCL) et à l'Institute for the Study of Labor (IZA). Mélanie Volral est chargée de cours à la Faculté Warocqué d'Économie et de Gestion de l'UMONS et est affiliée à l'Institut humanOrg.

conditions associated to required increased productivity in order to win the prize. On the other hand, according to a group of theories based on fairness considerations, this relation could be i) positive, because of the lower cooperation induced among the workforce, or ii) negative, if a higher wage dispersion is perceived as a sign of gratitude by the more productive workers. We present the very few studies we are aware of analyzing the influence of wage dispersion on sickness absenteeism with particular attention devoted to the empirical results that have been obtained for the Belgian private sector.

Keywords: Belgium, performance-related pay, wage dispersion, sickness absenteeism

JEL Codes: M52, J31, J28, I19

1 INTRODUCTION

Au fil du temps, l'absentéisme est devenu un enjeu de société majeur. Même si la prudence est de mise lorsqu'il s'agit de comparer différents pays, une étude de la European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010) souligne des taux d'absentéisme moyens compris entre 3 et 6 % du temps de travail pour les 27 États membres de l'Union européenne et la Norvège. Les raisons principales de l'absentéisme sont liées aux problèmes de santé, aux conditions de travail et au stress. En Belgique, ce dernier serait ainsi au moins en partie responsable des absences dans un tiers des cas. Dans son rapport annuel sur l'absentéisme, Securex (2015) indique que « malgré le fait qu'une grande majorité de Belges soient encore relativement satisfaits de leur emploi, ils sont de plus en plus nombreux à admettre que leur travail devient moins supportable, et deux travailleurs sur trois sont même confrontés à un stress excessif » (Securex, 2015, p. 3).

Dans le monde des entreprises, l'absentéisme est souvent considéré comme un indicateur de la satisfaction du personnel. En outre, étant donné le coût important qu'il représente (dans son rapport pour l'année 2012, Securex (2013) évalue à un million d'euros le coût moyen de l'absentéisme pour maladie pour une entreprise de 200 travailleurs) et les dysfonctionnements organisationnels qu'il engendre, les employeurs cherchent naturellement à le maîtriser.

Pour ce faire, diverses pratiques de gestion des ressources humaines peuvent être mises en œuvre. Parmi celles-ci, la rémunération est un levier important permettant d'impliquer et de motiver les travailleurs. En quête du système de rémunération le plus adéquat au regard de la productivité, dont l'absentéisme est l'un des déterminants, les entreprises ont souvent recours aux systèmes de rémunération à la performance. L'effet incitant de ces systèmes est notamment formalisé dans la théorie des tournois de Lazear et Rosen (1981). Celle-ci suggère aux entreprises d'attribuer le « prix » (un bonus ou une promotion) le plus élevé au travailleur le plus productif. Ce prix devrait augmenter la motivation et l'effort des travailleurs, ce qui pourrait en tant que tel réduire l'absentéisme au sein des entreprises.

L'introduction d'un tel mécanisme de rémunération a pour conséquence d'augmenter la dispersion salariale. En effet, comme le soulignent Belfield et Marsden (2003, p. 456), « there is a greater underlying variation in the individual endowments that determine worker performance (e.g. cognitive or physical ability, risk propensity, determination, etc.) than in those that determine input (e.g. ability to put in eight hours per day, etc.) ».

Cependant, si l'inégalité salariale induite est trop forte, l'effet incitatif du système de rémunération à la performance pourrait être contrebalancé voire dépassé par une coopération moindre parmi les travailleurs. En effet, un ensemble de théories, basées sur des notions d'équité, suggèrent que la compression salariale stimule la productivité des travailleurs en améliorant les relations de travail (Akerlof et Yellen, 1988), en favorisant la coopération (Levine, 1991) et en diminuant les comportements opportunistes (Milgrom et Roberts, 1990). En corollaire, ce meilleur climat au sein de l'entreprise pourrait davantage retenir les travailleurs et freiner l'absentéisme en entretenant une plus grande satisfaction au travail.

D'un point de vue théorique, l'effet de la dispersion salariale sur l'absentéisme n'est donc pas univoque. En outre, les résultats empiriques sont encore parcelaires. Face à ce constat, l'objectif de cet article est de fournir une synthèse de la littérature économique concernant l'effet de la dispersion salariale sur l'absentéisme pour raison de maladie au sein des entreprises. Les arguments théoriques et leur validité empirique sont respectivement passés en revue dans les deuxième et troisième sections, les résultats relatifs au secteur privé belge y faisant l'objet d'une attention particulière. La quatrième section conclut par les principaux enseignements que nous nous proposons de dégager de cette contribution.

2 LA LITTÉRATURE THÉORIQUE

Les travailleurs ont pour habitude de comparer leurs salaires avec ceux de leurs collègues. Dès lors, l'ampleur de la dispersion salariale au sein d'une firme est susceptible d'avoir un impact sur le niveau d'effort fourni par chaque travailleur. Autrement dit, la structure de rémunération au sein d'une firme est de nature à influencer sa performance.

Akerlof et Yellen (1988) sont parmi les premiers à proposer un modèle théorique où l'effort du travailleur dépend non seulement du niveau mais aussi de la variance des salaires au sein de l'entreprise. Sur base de ce modèle, ils montrent que la compression salariale perçue comme une source d'équité favorise la performance d'une entreprise en améliorant les relations de travail. Levine (1991) étaye cette conclusion en soulignant que la compression salariale renforce la coopération, et donc la productivité, surtout dans les entreprises où le travail en équipe est important. En outre, selon Milgrom et Roberts (1990), une structure salariale compressée permettrait d'éviter que les travailleurs ne s'engagent dans des activités de « recherche de rente », lucratives à titre individuel mais néfastes pour l'entreprise, ou fassent de la rétention d'information afin d'accroître leur influence dans l'entreprise. Ces arguments soutiennent la proposition suivant laquelle une compression salariale, soit encore une faible dispersion salariale, favorise la performance de l'entreprise.

Mais la dispersion salariale peut aussi être source de concurrence bénéfique entre les travailleurs. Partant de ce constat, Lazear et Rosen (1981) développent la théorie des tournois. Celle-ci met en évidence que la dispersion salariale intra-firme stimule la motivation, l'effort et la productivité des travailleurs. D'après cette théorie, les firmes devraient adopter des systèmes de rémunération à la performance où le prix le plus élevé est attribué au travailleur le plus productif. Par la suite, Lazear (1989, 1995) affine cette théorie et montre que, dans certains cas, la compression salariale peut tout de même être bénéfique pour une entreprise. Il souligne que les vertus incitatives d'un système de rémunération à la performance peuvent être annulées par la présence de travailleurs peu loyaux. Lorsque les travailleurs sont en compétition pour un même prix, ils peuvent alors se comporter de façon non coopérative et saboter le travail de leurs collègues afin de gagner le prix, plutôt que de fournir des efforts productifs dans une optique de compétition saine. En somme, Lazear (1989, 1995) indique que les vertus incitatives et les comportements potentiellement non coopératifs associés aux tournois doivent être mis en balance pour déterminer le niveau de dispersion salariale optimal.

Une vaste littérature empirique est consacrée au lien entre dispersion salariale et productivité. Celle-ci fournit des résultats aussi contrastés que les prédictions théoriques précédentes¹. Les études analysant l'influence de la dispersion salariale sur l'absentéisme sont par contre assez rares. Pourtant, cette influence pourrait être différente selon qu'elle concerne la productivité ou l'absentéisme, tout d'abord au plan théorique.

En effet, la théorie des tournois pourrait suggérer que l'absentéisme devrait ralentir si une hausse de la dispersion salariale favorise la motivation des travailleurs. Mais la hausse obligée de productivité suscitée par ce besoin de performer davantage peut aussi se traduire par des accélérations de la cadence de travail, une augmentation du stress voire par du découragement, facteurs qui devraient quant à eux contribuer à augmenter l'absentéisme. Par ailleurs, les théories basées sur les notions d'équité suggèrent une réduction de l'absentéisme en cas de dispersion salariale plus faible, favorisant le climat de travail. Mais une plus faible dispersion salariale pourrait aussi augmenter l'absentéisme si elle est plutôt associée à une forme d'inéquité par les travailleurs plus productifs.

L'influence de la dispersion salariale sur l'absentéisme est enfin susceptible de varier en fonction des caractéristiques de la main-d'œuvre et des emplois. À titre d'exemple, Prendergast (2002) insiste sur l'utilité du paiement à la performance pour les travailleurs exécutant des tâches complexes, étant donné la plus grande difficulté du contrôle qui y est associé. En revanche, pour des tâches plus simples, ce type de système incitatif serait moins nécessaire car le contrôle de

1. Pour une synthèse de la littérature consacrée à l'influence de la dispersion salariale sur la productivité, voir Mahy *et al.* (2011a, b) et Lallemand *et al.* (2004, 2009). Dans leur étude pour la Belgique, Mahy *et al.* (2011a, b) trouvent que la dispersion salariale favorise la productivité horaire de l'entreprise, mais que l'ampleur de l'impact diminue au fur et à mesure que la dispersion salariale augmente. Ces résultats suggèrent donc que l'effet incitatif prédit par la théorie des tournois domine les considérations d'équité et/ou de sabotage, bien que ces dernières deviennent de plus en plus importantes au fur et à mesure que l'inégalité salariale croît.

l'effort y serait plus aisé et moins coûteux. En outre, selon Barth *et al.* (2006), les travailleurs hautement qualifiés devraient être davantage rémunérés à la performance que leurs collègues moins qualifiés dans la mesure où l'élasticité entre la production et l'effort serait moins importante pour ces derniers.

Les arguments précédents suggèrent que la relation entre dispersion salariale et absentéisme pourrait être davantage positive (*négative*), ou moins négative (*positive*), dans les entreprises dont la main-d'œuvre est largement composée de cols bleus (*blancs*). En effet, les travailleurs cols bleus pourraient être plus démotivés, ou moins motivés, par des mécanismes de rémunération à la performance que leurs homologues cols blancs, pour au moins deux raisons. Premièrement, les cols bleus ne seraient pas capables d'augmenter leur niveau de production aussi facilement que les cols blancs. Deuxièmement, alors que les cols blancs pourraient percevoir la rémunération à la performance comme leur permettant d'accroître leur autonomie, les cols bleus pourraient plutôt la considérer comme une forme de contrôle.

3 LA LITTÉRATURE EMPIRIQUE

Un premier courant d'études aborde le lien entre rémunération à la performance et satisfaction au travail et fournit des résultats variés. Dans ce contexte, McCausland *et al.* (2005) trouvent que la rémunération à la performance diminue la satisfaction au travail en Angleterre, excepté pour les travailleurs présentant un haut niveau salarial. Toujours pour l'Angleterre, Green et Heywood (2008) trouvent quant à eux une influence positive de la rémunération à la performance sur plusieurs dimensions de la satisfaction au travail (*i.e.* satisfaction générale, satisfaction liée à la rémunération, au nombre d'heures de travail, à la sécurité d'emploi et au travail en lui-même).

D'autres auteurs analysent quant à eux l'influence directe d'un ensemble de pratiques de ressources humaines, dont la rémunération à la performance, sur l'absentéisme pour maladie. Par exemple, dans leur étude pour la Finlande, Böckerman *et al.* (2011) examinent l'effet d'un ensemble de quatre pratiques de ressources humaines dites innovantes (équipes autonomes, partage de l'information, formation professionnelle et rémunération à la performance) sur l'absentéisme. Leurs estimations suggèrent l'absence d'effet significatif de ces pratiques sur l'absentéisme.

Analysant ensuite la littérature empirique consacrée à la relation estimée directement entre dispersion salariale et absentéisme pour cause de maladie, la plupart des études aboutissent généralement à une relation négative entre ces variables, particulièrement en présence de cols blancs. Ainsi, Nilsen (2011) tente de discriminer entre théorie des tournois et notions d'équité pour expliquer la relation entre dispersion salariale et absentéisme en Norvège. Sur base de données de panel appareillées employeurs-employés pour la période 2001-2007, l'auteur trouve que la dispersion salariale réduit significativement l'absentéisme et conclut que ses résultats supportent la théorie des tournois. Les résultats de Bingley et Eriksson (2001) vont plutôt dans le même sens : ces auteurs examinent

l'influence de la dispersion et de l'asymétrie des salaires sur la productivité des firmes et l'effort des travailleurs, mesuré par l'inverse du taux d'absentéisme, au Danemark. Utilisant des données appareillées longitudinales couvrant 6501 entreprises privées au cours de la période 1992-1995, les auteurs trouvent une relation positive (négative) entre la dispersion salariale et l'effort (l'absentéisme) des cols blancs, mais n'estiment pas de relation significative pour les cols bleus. Sur base de données mensuelles relatives à des employés travaillant dans une grande entreprise allemande de 1999 à 2005, Pfeifer (2010) indique que les salaires relatifs – calculés à chaque fois comme la déviation du salaire du travailleur par rapport au salaire moyen que gagnent les travailleurs du même niveau hiérarchique – diminuent la probabilité d'être absent. Distinguant entre déviations positives et négatives, les résultats de Pfeifer (2010) indiquent aussi que le fait de bénéficier d'un salaire au-dessus de la référence réduit significativement l'absentéisme, tandis que le fait de se voir rétribuer un salaire sous la référence n'influence pas de manière significative l'absentéisme.

En outre, Dale-Olsen (2012) examine l'influence de la rémunération à la performance et du travail en équipe sur l'absentéisme pour maladie en Norvège. Sur base de données de panel pour la période 1996-2005, l'auteur trouve une influence négative de la rémunération à la performance sur l'absentéisme. En Italie, Battisti et Vallanti (2013) examinent si la flexibilité salariale et les contrats de travail temporaires influencent l'effort du travailleur, approché par l'absentéisme et la productivité de l'entreprise. Sur base d'un échantillon de 2098 entreprises observées pendant les années 2008-2009 et de différentes spécifications économétriques, les auteurs trouvent que la rémunération à la performance diminue significativement l'absentéisme, ce résultat étant tiré par les cols blancs.

À notre connaissance, Mahy *et al.* (2016) sont les premiers à analyser l'influence de la dispersion salariale sur l'absentéisme pour maladie observée dans les entreprises belges. Sur base de données appareillées employeurs-employés issues d'un panel non balancé constitué de 20 611 observations provenant de 9255 entreprises observées durant la période 1999-2006², les auteurs suivent la méthodologie de Winter-Ebmer et Zweimüller (1999) afin de calculer un indicateur de dispersion salariale conditionnel, c'est-à-dire mesuré sur des travailleurs rendus homogènes du point de vue de leurs caractéristiques individuelles, et de l'introduire ensuite dans une relation modélisant l'absentéisme. Ils contrôlent pour l'hétérogénéité fixe inobservée entre entreprises, dont la présence peut influencer à la fois l'absentéisme et la dispersion salariale : cette double influence

2. Ces données proviennent de la combinaison de deux bases de données, l'« Enquête sur la Structure et la Répartition des Salaires » et l'« Enquête sur la Structure des Entreprises ». La première contient des informations fournies par la direction des entreprises aussi bien sur les firmes elles-mêmes (secteur d'activité, taille, niveau de négociation, etc.) que sur leurs travailleurs (âge, niveau d'éducation, salaire brut horaire, genre, profession, etc.). La seconde fournit des informations sur les variables financières, comme la valeur ajoutée. Ces enquêtes ont été menées et combinées par l'Institut National de Statistiques en utilisant le numéro de TVA de chaque entreprise. Elles fournissent donc des données appareillées employeurs-employés qui couvrent toutes les entreprises opérant en Belgique, employant au moins 10 travailleurs et dont les activités relèvent des secteurs C à K de la nomenclature NACE Rev. 1.1. (*i.e.* le secteur privé). Il est à noter que seules certaines parties du secteur financier sont incluses (NACE J), à savoir les « Autres intermédiations financières » (NACE 652) et les « Auxiliaires financiers » (NACE 67).

pourrait, faute de contrôle, induire un biais dans l'estimation de la relation entre ces variables. Ils estiment alors que la dispersion salariale augmente significativement l'absentéisme pour maladie. Ajoutant ensuite l'indicateur de dispersion salariale au carré pour tester le caractère quadratique de la relation, leurs résultats indiquent la présence d'une relation concave significative entre absentéisme et dispersion salariale, le point de retournement de cette relation correspondant à un niveau très élevé de dispersion salariale. Ainsi, partant d'un faible niveau de dispersion salariale, augmenter cette dernière tendrait à augmenter l'absentéisme. Cependant, à partir d'un niveau très élevé de dispersion salariale, augmenter encore la dispersion salariale diminuerait alors l'absentéisme. Enfin, Mahy *et al.* (2016) trouvent également que l'ampleur de l'influence de la dispersion salariale sur l'absentéisme pour maladie est renforcée dans les firmes qui emploient une part relativement importante de cols bleus.

4 CONCLUSION

La littérature économique n'offre pas de réponse univoque quant au signe de l'influence de la dispersion salariale sur l'absentéisme pour maladie. D'un point de vue théorique et tout d'abord selon la théorie des tournois, la relation entre dispersion salariale et absentéisme pourrait être i) négative, étant donné la motivation induite par la perspective d'attribution du prix le plus élevé au travailleur le plus productif ou ii) positive, en raison de conséquences néfastes induites par la hausse suscitée de productivité, sous la forme d'accélération de la cadence de travail, de stress ou encore de sentiment de découragement. D'autre part, suivant un ensemble de théories basées sur des notions d'équité, cette relation pourrait être i) positive, étant donné la plus faible coopération induite au sein de la main-d'œuvre, ou ii) négative, si la plus grande hétérogénéité salariale est perçue comme une forme de reconnaissance par les travailleurs plus productifs. L'influence de la dispersion salariale sur l'absentéisme pourrait encore dépendre des caractéristiques de la main-d'œuvre, l'influence positive (*négative*) étant potentiellement renforcée en présence de cols bleus (*blancs*).

Au niveau empirique, peu d'études analysent l'influence de la dispersion salariale sur l'absentéisme pour maladie, et suggèrent en général une relation négative entre ces variables, particulièrement en présence de cols blancs. Dans leur étude sur base de données de panel appareillées employeurs-employés pour la Belgique, Mahy *et al.* (2016) estiment une relation positive et concave entre la dispersion salariale et l'absentéisme pour maladie, le point de retournement de cette relation se situant à un niveau très élevé de dispersion salariale. Cette relation positive est en outre renforcée dans les entreprises qui emploient une part relativement importante de cols bleus. Leurs résultats supportent donc les arguments suivant lesquels davantage de paiements à la performance augmenterait l'absentéisme parmi les travailleurs en s'accompagnant, dans une perspective de tournois, de conséquences néfastes en termes d'accélération de la cadence de travail, de stress, voire de sentiment de découragement. Ils s'accompagneraient aussi, dans une logique d'équité, d'un climat social plus défavorable au sein des firmes.

L'explication de la relation concave est moins intuitive. Elle pourrait signifier que les travailleurs découragés par ce type de système soient plus souvent absents et quittent d'autant plus l'entreprise que la rémunération à la performance y gagne en importance, en tout cas jusqu'à un certain stade. Passé ce stade, il ne resterait alors qu'un groupe de travailleurs (plus) homogènes, moins sensibles aux notions de cohésion et d'équité et qui s'absenteraient alors d'autant moins que leur rémunération serait liée à leur performance.

Dans le scénario décrit ci-avant, le tournoi engendrerait donc une sélection, phénomène souvent mis en évidence dans la littérature. En effet, l'introduction d'un système de rémunération à la performance va généralement de pair avec une évolution de la main-d'œuvre, les travailleurs les moins productifs quittant l'entreprise. Comme le précisent Pekkarinen et Riddell (2008), un effet de sélection opère en présence de paiements à la performance, dans la mesure où les théories économiques prédisent que les travailleurs ayant des compétences plus fortes connaîtront aussi des rémunérations plus importantes s'ils s'inscrivent dans pareille forme de paiements. Cet effet de sélection est cependant quelque peu à nuancer, puisque l'absentéisme augmente quand même encore lorsque le niveau de dispersion salariale est (très) élevé. Ainsi, dans les travailleurs qui restent, certains peuvent être mécontents du système et s'absenter. D'autres peuvent aussi s'absenter étant donné qu'ils ont plus de difficultés à suivre le rythme et que le climat social pourrait se dégrader. Dans la mesure où les données permettent aux auteurs d'observer un processus de court terme (les entreprises étant en moyenne observées sur 2,2 ans), on peut penser qu'à plus long terme, les travailleurs mécontents vont donc probablement finir par quitter l'entreprise.

Au final, les résultats pour la Belgique de Mahy *et al.* (2016) indiquent donc que la dispersion salariale n'est pas favorable en termes d'absentéisme pour maladie, ce qui semble donc conforter le système actuel de négociation salariale belge qui induit une certaine compression des salaires. Ils suggèrent également un renforcement de cette influence néfaste dans les entreprises qui emploient une part relativement importante de cols bleus, soulignant donc l'importance de la prise en compte des caractéristiques de la force de travail lors de l'élaboration d'un système de rémunération.

BIBLIOGRAPHIE

- AKERLOF, George & YELLEN, Janet (1988). Fairness and Unemployment, *American Economic Review, Papers and Proceedings*, 78(2), 44-49.
- BARTH, Erling, BRATSBERG, Bernt, Haegeland, TORBJØRN, & RAAUM, Oddbjørn (2008). Who Pays for Performance, *International Journal of Manpower*, 29(1), 8-29.
- BATTISTI, Michele & VALLANTI, Giovanna (2013). Flexible Wage Contracts, Temporary Jobs, and Firm Performance: Evidence from Italian Firms, *Industrial Relations*, 52(3), 737-764.
- BELFIELD, Richard & MARSDEN, David (2003). Performance Pay, Monitoring Environments, and Establishment Performance, *International Journal of Manpower*, 24(4), 452-471.

- BINGLEY, Paul & ERIKSSON, Tor (2001). Pay Spread and Skewness, Employee Effort and Firm Productivity, Working Paper, 01-2, Department of Economics, Faculty of Business Administration, Aarhus, Denmark, 25 p.
- BÖCKERMAN, Petri, JOHANSSON, Edvard, & KAUKANEN, Antti (2011). Innovative Work Practices and Sickness Absence: What Does a Nationally Representative Employee Survey Tell?, *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 587-613.
- DALE-OLSEN, Harald (2012). Sickness absence, performance pay and teams, *International Journal of Manpower*, 33(3), 284-300.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (2010). « Absence from work, report, Dublin, 29 p.
- GREEN, Colin & HEYWOOD, John (2008). Does Performance Pay Increase Job Satisfaction?, *Economica*, 75(300), 710-728.
- LALLEMAND, Thierry, PLASMAN, Robert, & RYCX, François (2004). Intra-firm Wage Dispersion and Firm Performance: Evidence from Linked Employer-employee Data, *Kyklos*, 57(4), 710-728.
- LALLEMAND, Thierry, PLASMAN, Robert, & RYCX, François (2009). Wage Structure and Firm Productivity in Belgium, in E. Lazear & K. Shaw (eds.). *The Structure of Wages: An International Comparison* (pp. 179-215), NBER and University of Chicago Press.
- LAZEAR, Edward (1995). *Personnel Economics*, Cambridge (Mass.): MIT Press.
- LAZEAR, Edward (1989). Pay Equality and Industrial Politics, *Journal of Political Economy*, 97(3), 561-580.
- LAZEAR, Edward & ROSEN, Sherwin (1981). Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts, *Journal of Political Economy*, 89(5), 841-864.
- LEVINE, David (1991). Cohesiveness, Productivity and Wage Dispersion, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 15(2), 237-255.
- MAHY, Benoît, RYCX, François, & VOLRAL, Mélanie (2011a). Does Wage Dispersion Make All Firms More Productive?, *Scottish Journal of Political Economy*, 58(4), 455-489.
- MAHY, Benoît, RYCX, François, & VOLRAL, Mélanie (2011b). Wage Dispersion and Firm Productivity in Different Working Environments, *British Journal of Industrial Relations*, 49(3), 460-485.
- MAHY, Benoît, RYCX, François, & VOLRAL, Mélanie (2016). Are Workers Less Absent When Wage Dispersion Is Small?, *International Journal of Manpower*, 37(2), 197-209.
- MCCAUSLAND, David, POULIAKAS, Konstantinos, & THEODOSSIOU, Ioannis (2005). Some Are Punished and Some Are Rewarded: A Study of the Impact of Performance Pay on Job Satisfaction, *International Journal of Manpower*, 26(7-8), 636-746.
- MILGROM, Paul & ROBERTS, John (1990). The Efficiency of Equity in Organizational Decision Processes, *American Economic Review, Papers and Proceedings*, 80(2), 154-159.
- NILSEN, Kjersti (2011). Do Wage Policies Affect Employee Effort?, Working Paper, Institute for Social Research, 18 p.
- PEKKARINEN, Tuomas & RIDDELL, Chris (2008). Performance Pay and Earnings: Evidence from Personnel Records, *Industrial and Labor Relations Review*, 61(3), 297-319.

- PFEIFER, Christian (2010). Impact of Wages and Job Levels on Worker Absenteeism, *International Journal of Manpower*, 31(1), 59-72.
- PRENDERGAST, Canice (2002). The Tenuous Trade-off between Risk and Incentives, *Journal of Political Economy*, 110(5), 1071-1102.
- SECUREX (2015). L'absentéisme en 2014 – L'absentéisme, un facteur de réussite essentiel pour le management, Whitepaper, Securex.
- SECUREX (2013). Absentéisme en 2012 – Indicateur gagnant en importance, Whitepaper, Securex.
- WINTER-EBMER, Rudolf & ZWEIMÜLLER, Josef (1999). Intra-Firm Wage Dispersion and Firm Performance, *Kyklos*, 52(4), 555-572.