



**HAL**  
open science

## De la remuneration financière à la marque employeur : pratiques, determinants, performance

Chloé Guillot-Soulez

► **To cite this version:**

Chloé Guillot-Soulez. De la remuneration financière à la marque employeur : pratiques, determinants, performance. Sciences de l'Homme et Société. Université de Lorraine, 2016. tel-01357101

**HAL Id: tel-01357101**

**<https://univ-lyon3.hal.science/tel-01357101>**

Submitted on 5 Oct 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**UNIVERSITE DE LORRAINE**

**– 2016 –**

**DE LA REMUNERATION FINANCIERE A LA MARQUE  
EMPLOYEUR : PRATIQUES, DETERMINANTS, PERFORMANCE**

Mémoire de synthèse des travaux en vue de l'obtention du Diplôme  
d'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion

**Chloé GUILLOT-SOULEZ**

Maître de conférences en Sciences de Gestion  
IAE Lyon – Université Jean Moulin Lyon 3

**Volume 1 – Synthèse des travaux**

**MEMBRES DU JURY**

Coordinateur des travaux

**Patrice LAROCHE**

Professeur à l'Université de Lorraine

Rapporteurs

**Nathalie COMMEIRAS**

Professeure à l'Université de Montpellier

**Alice LE FLANCHEC**

Professeure à l'Université Paris 1

**Sylvie SAINT-ONGE**

Professeure à HEC Montréal (Canada)

Suffragants

**José ALLOUCHE**

Professeur à l'IAE de Paris – Université Paris 1

**Sonia CAPELLI**

Professeure à l'IAE Lyon – Université Lyon 3

**Yves MOULIN**

Professeur à l'Université de Lorraine



*L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans  
les thèses et les mémoires.*

*Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*



*A Iris, Ulysse et Sébastien*



# Sommaire

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>5</b>
1) <i>D'une vision strictement financière à une vision élargie de la rémunération : des travaux de recherche centrés sur la rémunération et la marque employeur</i> .....	5
2) <i>Une stratégie de recherche ancrée en gestion des ressources humaines et en même temps ouverte sur d'autres disciplines des Sciences de Gestion</i> .....	10
3) <i>Positionnement épistémologique et démarche méthodologique</i> .....	13
4) <i>Structuration du mémoire</i> .....	15
<b>1. LA REMUNERATION FINANCIERE : CONNAITRE LES PRATIQUES ET ANALYSER LEURS DETERMINANTS .</b>	<b>19</b>
1.1. MIEUX CONNAITRE LES PERIPHERIQUES LEGAUX ET LES ARBITRAGES AU SEIN DU MIX REMUNERATION .....	19
1.1.1. <i>Pratiques de rémunération en actions : stock-options vs actions gratuites</i> .....	19
1.1.2. <i>Pratiques d'épargne salariale vs rémunération</i> .....	31
1.2. ANALYSER LES DETERMINANTS DE LA REMUNERATION FINANCIERE .....	39
1.2.1. <i>L'épargne salariale et ses déterminants</i> .....	39
1.2.2. <i>Rémunération et pressions institutionnelles</i> .....	44
<b>2. DE LA REMUNERATION FINANCIERE A LA MARQUE EMPLOYEUR : EVALUER LE LIEN AVEC LA PERFORMANCE</b> .....	<b>53</b>
2.1. REMUNERATION FINANCIERE ET RECHERCHE DE PERFORMANCE .....	54
2.1.1. <i>Rémunération et performances de l'entreprise</i> .....	54
2.1.2. <i>Stock-options et implication organisationnelle</i> .....	58
2.2. MARQUE EMPLOYEUR ET RECHERCHE DE PERFORMANCE .....	64
2.2.1. <i>Marque employeur et segmentation générationnelle</i> .....	65
2.2.2. <i>Marque employeur et performance RH</i> .....	76
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>83</b>
1) <i>Des travaux originaux sur la rémunération et la marque employeur</i> .....	83
2) <i>Perspectives de recherches</i> .....	85
3) <i>Les indices d'une capacité d'encadrement des jeunes chercheurs</i> .....	90
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>94</b>
<b>LISTE DES PUBLICATIONS</b> .....	<b>102</b>
<b>CURRICULUM VITAE</b> .....	<b>106</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>111</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>111</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>112</b>





## Remerciements

Ce mémoire de synthèse m'offre l'occasion de rassembler au sein du jury des personnes qui ont contribué, chacune à leur manière, à la construction de mon parcours d'enseignant chercheur. Je tiens donc à adresser mes remerciements :

- au Professeur José Allouche, mon Directeur de Thèse et fidèle *impresario*. J'ai eu plaisir à participer, il y a quelques mois, à des mélanges digitaux en son honneur qui, sous une forme moins académique, m'ont permis de lui témoigner toute ma reconnaissance. Fidèle à ses conseils, je m'efforce de continuer à « creuser un sillon » et à mener des « recherches qui feront date ».
- à la Professeure Sonia Capelli avec qui je suis heureuse de pouvoir travailler et échanger aujourd'hui à l'IAE Lyon. Responsable scientifique de la Chaire de recherche Lyon 3 Coopération avec le Professeur William Sabadie, ils m'ont tous les deux accordé leur confiance en m'invitant à faire partie de leur équipe de recherche pour travailler sur la marque employeur des coopératives. Le travail au sein de cette Chaire de recherche est l'occasion pour moi de continuer à mener mes recherches, ancrées en gestion des ressources humaines, tout en explorant les interstices entre disciplines des Sciences de Gestion, en particulier entre la gestion des ressources humaines et le marketing.
- à la Professeure Nathalie Commeiras qui, dès le début de mes recherches et du fait de ses travaux sur l'intéressement et les systèmes de partage des profits, a fait partie des auteurs dont j'ai d'abord côtoyé les écrits avant d'avoir le plaisir de faire sa connaissance.
- à la Professeure Alice Le Flanchec qui a suivi mon parcours depuis mon entrée dans le DEA « Gestion des ressources humaines et des relations sociales » de l'Université Paris I Panthéon Sorbonne et m'a donné l'opportunité d'être évaluateur puis membre du comité de lecture de la *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.
- au Professeur Yves Moulin pour m'avoir intégrée, lors de mes années alsaciennes, à l'équipe pédagogique du Master Ressources Humaines de l'Ecole de Management de Strasbourg (IAE de Strasbourg) et avec qui j'ai toujours plaisir à échanger sur notre tout petit monde.
- à la Professeure Sylvie Saint-Onge qui fait, elle aussi, partie des auteurs dont j'ai côtoyé les écrits avant de les rencontrer dans la mesure où elle était l'une des rares, au commencement de mes recherches, à avoir analysé les pratiques de stock-options sous l'angle de la gestion des ressources humaines. Je suis aujourd'hui ravie de pouvoir travailler avec elle dans le cadre de la Chaire Lyon 3 Coopération.
- au Professeur Patrice Laroche pour m'avoir permis de rejoindre pendant quelques années l'équipe du CEREFIGE dont il était alors directeur, pour m'avoir donné l'opportunité de travailler sur un contrat de recherche avec la DARES consacré à l'épargne salariale et pour avoir accepté de coordonner ce travail.



## **Introduction**

Diplôme créé en 1984, l'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR) est définie réglementairement par l'arrêté du 23 novembre 1988 qui stipule dans son article premier que « l'habilitation à diriger des recherches sanctionne la reconnaissance du haut niveau scientifique du candidat, du caractère original de sa démarche dans un domaine de la science, de son aptitude à maîtriser une stratégie de recherche dans un domaine scientifique ou technologique suffisamment large et de sa capacité à encadrer de jeunes chercheurs ». Ce mémoire est l'occasion de faire un point d'étape sur une activité de recherche débutée il y a une quinzaine d'années. Il nous permet ainsi de faire ressortir la cohérence d'ensemble d'une stratégie de recherche personnelle et de mettre celle-ci en perspective en présentant ses prolongements futurs auxquels de futurs doctorants pourront être pleinement associés.

### ***1) D'une vision strictement financière à une vision élargie de la rémunération : des travaux de recherche centrés sur la rémunération et la marque employeur***

Les travaux synthétisés dans cette note résultent d'une activité de recherche initiée au début des années 2000 par la réalisation d'une Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Au sein des Sciences de Gestion, mon activité de recherche se situe plus particulièrement dans le champ de la Gestion des Ressources Humaines et se concentre sur le thème de la rémunération avec l'ambition d'apporter des réponses académiques aux questions qu'il suscite. La rémunération apparaît en effet comme un thème d'actualité, central et récurrent dans la vie économique et, en même temps, comme un objet de débats, de polémiques et de négociations.

Face aux incertitudes économiques, sociales et technologiques, le capital humain joue un rôle crucial dans la compétitivité et la performance de l'entreprise (Pfeffer, 1994 ; Huselid, 1995). La gestion des ressources humaines devient dès lors stratégique dans la mesure où elle contribue à attirer et retenir ce capital et participe ainsi à la création de valeur et à la performance de l'entreprise (Ulrich, 1998). Au sein de la gestion des ressources humaines, la politique de rémunération fait aujourd'hui partie des outils stratégiques par ses effets directs et indirects sur la performance des individus, sur la capacité concurrentielle et sur la performance des entreprises (Gomez-Mejia et Balkin, 1992 ; Gerhart et Rynes, 2003 ; Gomez-Mejia *et al.*, 2014 ; Berger et Berger, 2015).

Contrepartie du travail effectué, la rémunération, au départ centrée sur le seul salaire, s'est progressivement élargie et complexifiée avec l'intégration de nouveaux éléments financiers (primes, dispositifs de partage des profits, actionnariat salarié, assurance maladie, régimes de retraite...) rendant nécessaire, pour les entreprises, la mise en place d'une réelle gestion de la rémunération et l'instauration, dans les plus grandes d'entre elles, d'une fonction spécifique au sein des services Ressources Humaines : la fonction *Compensation & Benefits* (ou Rémunération et Avantages Sociaux). Dans la littérature, le concept de « rémunération totale » fait ainsi référence à l'ensemble de ces éléments de rémunération financière dont bénéficie le personnel (Gerhart et Rynes, 2003 ; Saint-Onge, 2014 ; Berger et Berger, 2015).

L'expression de « rémunération globale » conduit, pour sa part, à faire la distinction entre deux composantes (Sire et David, 1993 ; Saint-Onge, 2014) : la rémunération extrinsèque (également qualifiée de rémunération financière ou de rémunération totale) et la rémunération intrinsèque (également qualifiée de rémunération non financière).

- La *rémunération extrinsèque* se compose d'éléments de rémunération directs et indirects. La rémunération directe englobe la rémunération fixe (salaire de base et primes fixes), la rémunération variable liée à la performance individuelle (commission, primes et bonus de rendement) ou collective (bonus d'équipe, primes d'objectifs, systèmes de partage du profit et de participation au capital). La rémunération indirecte regroupe les systèmes de retraite, prévoyance et assurance, les avantages en nature et aides diverses ainsi que les avantages sociaux.
- La *rémunération intrinsèque* correspond quant à elle à des éléments de rémunération associés au travail lui-même (statut social, conditions de travail, intérêt des activités, variété des tâches, charge de travail...), à l'environnement de travail (relations professionnelles, communication et *feed-back*) et aux perspectives qu'il offre (en termes de carrière, d'avancement et de possibilités de développement).

Si le terme « rémunération » évoque d'emblée la dimension extrinsèque, l'utilisation de l'expression « rémunération globale » pour désigner à la fois les dimensions extrinsèque et intrinsèque de celle-ci permet de souligner sa complexité.

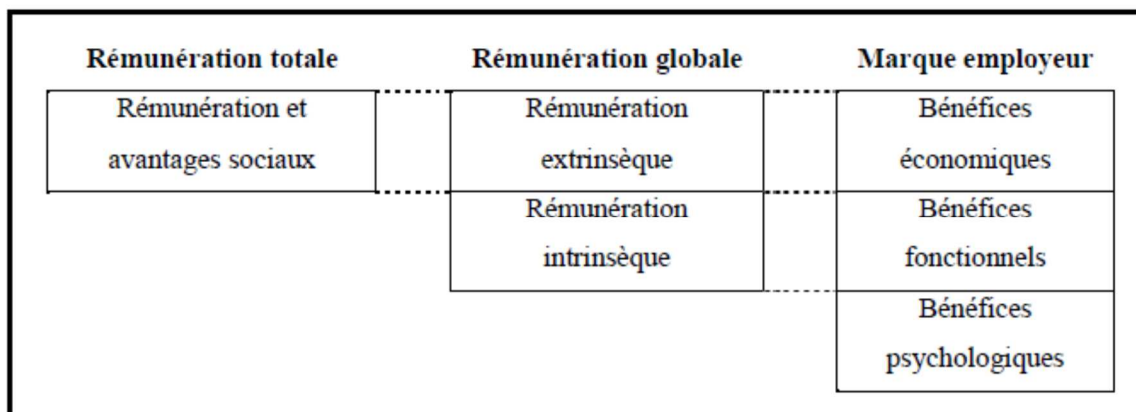
Depuis quelques années, l'expression « marque employeur » semble être utilisée par les entreprises en lieu et place de l'expression « rémunération globale » (Saint-Onge, 2014). Comme le souligne Saint-Onge (2014), cet élargissement de la conception de la rémunération s'explique notamment par le fait que les entreprises se trouvent aujourd'hui confrontées à de nouveaux défis d'attraction des candidats qualifiés et de fidélisation des talents en raison des changements démographiques et sociologiques qui accentuent la pénurie de main d'œuvre tant

sur le plan quantitatif que qualitatif. Les entreprises doivent donc réfléchir à la proposition de valeur qu'elles offrent à leurs employés. Comme la composante extrinsèque de la rémunération (salaires, primes, avantages sociaux...) apparaît comme la plus facile à imiter, les entreprises tentent de se différencier à travers les éléments non financiers. Cette recherche de différenciation se situe justement au cœur du concept de marque employeur.

La marque employeur est en effet définie comme les bénéfices à la fois économiques (récompenses monétaires), fonctionnels (activités de développement) et psychologiques (sentiment d'appartenance, existence d'un but) associés à un emploi et à un employeur (Ambler et Barrow, 1996 ; Berthon *et al.*, 2005). A l'interface entre le marketing et la gestion des ressources humaines, les travaux sur la marque employeur trouvent leurs fondements théoriques dans la littérature sur la marque (Keller, 1993 ; Aaker, 1996). Elle représente les avantages potentiels qu'un employé voit dans le fait de travailler pour une organisation (Berthon *et al.*, 2005), l'objectif étant de devenir un « employeur de choix » en communiquant auprès des candidats et des salariés le message selon lequel elle est un lieu de travail attractif, différent de ses concurrents (Berthon *et al.*, 2005 ; Lievens, 2007).

Au regard de sa définition, le concept de marque employeur englobe à la fois la rémunération extrinsèque et la rémunération intrinsèque et recouvre ainsi le concept de rémunération globale (Saint-Onge, 2008, 2014). Néanmoins, le concept de marque employeur s'en distingue par la présence de la dimension psychologique qui est peu, voire pas du tout, valorisée dans l'expression « rémunération globale ». La figure 1 reprend, de manière schématique, les points de chevauchement et, en même temps, les éléments de différenciation qui viennent d'être soulignés entre les trois concepts mobilisés.

**Figure 1 - De la rémunération financière à la marque employeur : proposition de clarification conceptuelle**



A l'image de ce glissement sémantique, les travaux de recherche présentés ici se sont tout d'abord centrés sur la rémunération extrinsèque avant de s'élargir à la marque employeur. Pour autant, les **questions de recherche** qui les sous-tendent demeurent les mêmes :

- *Quelles sont les pratiques des entreprises en matière de gestion de la rémunération ou de gestion de la marque employeur ?*
- *Comment la rémunération ou la marque employeur peut-elle contribuer à atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise ?*
- *Quelle est l'influence de la rémunération ou de la marque employeur sur les attitudes et les comportements des salariés ?*
- *Dans quelle mesure la rémunération ou la marque employeur favorise-t-elle l'attractivité organisationnelle puis l'engagement et la fidélisation des ressources humaines ?*
- *Quels facteurs influencent ou contraignent la politique de rémunération ou la politique de marque employeur ?*
- *Comment choisir et combiner les différentes composantes de la rémunération pour construire une politique cohérente et optimale ? Comment valoriser les bénéfices de la marque employeur pour être reconnu comme un employeur de choix ?*

Nos recherches s'inscrivent ainsi dans un champ existant, celui de la rémunération, et visent à étudier, au niveau individuel, les effets de la rémunération sur les attitudes et les comportements et, au niveau stratégique, en quoi la rémunération peut constituer un levier de changement et de développement organisationnel. Les travaux menés visent à mieux comprendre les décisions en matière de rémunération et à montrer en quoi la politique de rémunération constitue une variable stratégique pour la performance de l'entreprise. Elles s'interrogent également sur les pratiques de rémunération en tant qu'instruments de gestion à travers l'évaluation de leur efficacité, l'analyse de leurs conditions d'efficacité et la mise en évidence de leurs possibles améliorations. Dans cette perspective, ces recherches se situent à la fois dans une démarche d'analyse *a posteriori* des pratiques des entreprises et dans une démarche d'anticipation et d'exploration prévisionnelle des évolutions. Les résultats obtenus permettent d'enrichir les connaissances scientifiques mais également de répondre aux interrogations des praticiens et d'éclairer leurs décisions. La politique de rémunération se situe en effet au cœur de la politique de gestion des ressources humaines et de la réussite des entreprises. Tout l'art du gestionnaire est de construire un mix rémunération optimal qui permette d'atteindre, sous contraintes, les objectifs de performance économique et de performance sociale de l'entreprise.

Si le thème de la rémunération a fait l'objet de nombreuses recherches, notamment en France, jusqu'au début des années 2000, il semble moins susciter l'intérêt des chercheurs en gestion des ressources humaines aujourd'hui. Pourtant, les effets respectifs des différents mécanismes de rémunération sur les attitudes et les comportements des salariés et sur la performance de l'entreprise, les phénomènes de complémentarité ou de substitution entre mécanismes, les conséquences des évolutions des cadres légaux et fiscaux restent mal connues et appellent de nouvelles recherches. Le thème de la marque employeur, plus spécifiquement, a émergé plus récemment et suscite de nombreuses recherches en France et au niveau international. Néanmoins, si les conséquences positives attendues de la marque employeur sont bien documentées d'un point de vue théorique, le concept apparaît encore peu stabilisé et des tests empiriques restent nécessaires afin de confirmer ses effets. Nos travaux contribuent à apporter des réponses aussi bien académiques que managériales par rapport aux enjeux qui viennent d'être soulignés.



## ***2) Une stratégie de recherche ancrée en gestion des ressources humaines et en même temps ouverte sur d'autres disciplines des Sciences de Gestion***

Dès le début de nos activités de recherches, en DEA et en Thèse de Doctorat, le thème de la rémunération s'est imposé avec la volonté d'approfondir la question du lien entre la rémunération et la performance de l'entreprise. Le choix de travailler sur cette thématique a résulté de nos lectures académiques, d'échanges avec des responsables d'entreprises et des salariés et du désir de démontrer, qu'au-delà des coûts engendrés, la rémunération, par les attitudes et les comportements qu'elle génère, peut contribuer à la performance de l'entreprise. Cette question ayant déjà été abordée dans de nombreux travaux de recherche, l'originalité de notre travail doctoral a tenu au fait d'analyser une pratique de rémunération alors en plein essor et objet de débats et de controverses, les stock-options, en adoptant une perspective Ressources Humaines. Jusque-là les travaux empiriques consacrés aux stock-options se situaient dans le champ de la finance et étaient avant tout centrés sur les attributions allouées aux dirigeants. Dans le cadre de la théorie financière, les stock-options représentent en effet un mécanisme d'alignement des intérêts des actionnaires et des dirigeants (théorie de l'agence) et un outil de signalisation de la qualité de la gestion de l'entreprise (théorie des signaux). Au regard de l'évolution des pratiques des entreprises (développement des attributions et élargissement du périmètre des attributaires), il nous a semblé nécessaire et original, d'intégrer à l'analyse des pratiques de stock-options une dimension Ressources Humaines et de s'intéresser aux différentes populations bénéficiaires des plans (dirigeants, salariés cadres, salariés non cadres, futurs salariés...). La Thèse de Doctorat et les publications qui en sont issues ont été l'occasion de faire un état des lieux des pratiques de stock-options dans les entreprises du CAC40, d'analyser les discours accompagnant leur mise en place et de démontrer leur performance RH en soulignant l'influence des stock-options sur l'implication organisationnelle des bénéficiaires puis d'analyser les phénomènes de substitution entre stock-options et actions gratuites avec l'introduction de ce nouveau mécanisme en droit français.

Au départ centrés sur les seuls mécanismes de rémunération en actions, nos travaux de recherche se sont ensuite élargis aux autres périphériques légaux (Donnadieu, 1997) relevant de l'épargne salariale (participation financière aux résultats, intéressement, plans d'épargne) et nous ont conduit à faire le lien entre périphériques légaux et politique salariale. Mon rattachement au CEREFIGE, laboratoire de l'Université de Lorraine, a été l'occasion de remporter, avec des chercheurs de cette équipe, un appel à projets de la DARES intitulé « Analyse économique des liens entre l'épargne salariale et les politiques de rémunération ».

Le travail réalisé nous a conduits à étudier l'influence de l'épargne salariale sur les pratiques de rémunération des entreprises françaises et à analyser les stratégies, la congruence des pratiques et le rôle modérateur que peuvent jouer les relations professionnelles à ce niveau.

Ces travaux centrés sur la rémunération financière permettent d'éclairer la diversité des pratiques, les arbitrages au sein du mix rémunération et la dimension contingente des pratiques de rémunération. Si la relation entre la rémunération financière et la performance de l'entreprise constitue une problématique de recherche centrale pour la gestion des ressources humaines, elle est appréhendée, dans nos travaux, dans une vision non isolée du reste de l'entreprise car mise en relation, en particulier, avec la finance et la stratégie.

Cet ancrage en gestion des ressources humaines empreint d'ouverture sur d'autres disciplines des Sciences de Gestion constitue un point commun à plusieurs de nos projets de recherches. Plusieurs de nos recherches se traduisent par une ouverture sur le marketing qui s'est réalisée en deux temps avec, tout d'abord, des travaux de nature scientométrique sur les publications dans les deux disciplines puis, ensuite, en travaillant sur le thème de la marque employeur. Les travaux sur la scientométrie [10 ; 27 ; 30 ; 33 ; 34] ne seront pas détaillés dans ce mémoire car ils représentent un axe de recherches secondaire et qui a depuis été laissé en suspens. Précisons qu'ils ont permis de réaliser un état des lieux de la recherche en gestion des ressources humaines et en marketing et de faire ressortir les concepts et les thématiques de recherches privilégiés par les chercheurs tant en soulignant le manque de transversalité entre les deux disciplines, à l'exception de thématiques par nature transversales comme celle de la gestion des ressources humaines commerciales. Au-delà, des facteurs tant individuels que collectifs permettent d'expliquer les évolutions mises en évidence. Les facteurs individuels renvoient aux caractéristiques des auteurs des articles (genre, nationalité). Les facteurs organisationnels sont relatifs à la discipline et à sa structuration. L'institution, dans son ensemble, favorise l'isomorphisme sous ses formes à la fois coercitives (rituel de conformité, production de règles auto-référentes), mimétiques (imitation préférée à l'innovation) et normative (processus de professionnalisation des acteurs). Au sein de l'institution, les revues *via* leur politique éditoriale (numéros spéciaux, rubriques...) peuvent venir amplifier les tendances. Le choix des thématiques de recherche s'avère être influencé tant par les normes de la discipline, qui conduisent les chercheurs à s'engager prioritairement sur des voies déjà maintes fois explorées et perçues comme valorisées par l'institution, que par l'existence de traditions de recherche qui favorisent la reproduction plutôt que l'émergence de nouvelles voies de recherche.

Ces premiers travaux à l'interface des deux disciplines nous ont permis, d'un point de vue plus personnel, de mieux connaître les thématiques de recherche abordées par les chercheurs en

gestion des ressources humaines et de nous interroger sur les conditions de la production scientifique, éléments qui se sont révélés utiles pour la suite de la carrière.

Depuis, ce désir d'innover en explorant les interstices entre les disciplines a trouvé un terrain naturel avec la thématique de la marque employeur permettant, en même temps, le glissement de la rémunération financière vers une vision plus large de la rémunération. Cette thématique nous conduit en effet à relier un concept dont les fondements théoriques originels se situent en marketing et des théories ancrées en gestion des ressources humaines (théories de la motivation et de la satisfaction, théorie de l'identité sociale, théorie du fit Individu-Organisation).

Cet ancrage en gestion des ressources humaines associé à la volonté de créer des passerelles avec d'autres disciplines des Sciences de Gestion a également pu être réalisé de manière plus ponctuelle.

Tout d'abord, des publications sur la place de la gestion des ressources humaines lors des transferts complets d'établissements (disparition totale de l'activité au lieu de départ et création d'un nouvel établissement sur le lieu d'arrivée) nous ont permis de relier GRH et stratégie d'entreprise [7 ; 24]. Décision stratégique, ce type de transfert est source d'incertitudes pour la gestion des ressources humaines car il est synonyme d'une mobilité collective et subie pour les salariés, susceptible de générer des attitudes et des comportements négatifs de leur part : baisse de productivité, absentéisme, conflits sociaux voire, à l'extrême limite, démission. Ces travaux nous ont permis d'analyser les conditions de réussite de ces transferts en étudiant plus particulièrement trois dimensions peu abordées dans la littérature : la place de la communication interne, de l'encadrement intermédiaire et de la négociation sociale.

Ensuite, au sein de l'ouvrage collectif *Les grands auteurs en management international*, la rédaction du chapitre consacré à C.K. Prahalad nous a permis d'explorer les travaux de cet auteur dans le champ du management international et de faire, en même temps, le lien avec la gestion des ressources humaines du fait de l'importance du *design* organisationnel au sein des firmes multinationales [13]. Ces dernières doivent en effet réfléchir aux mécanismes, notamment RH, susceptibles de faciliter la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Cet ancrage en gestion des ressources humaines empreint d'ouverture sur les autres disciplines des Sciences de Gestion se retrouve dans la variété des cadres conceptuels utilisés qui couvrent un large champ de références théoriques, classiques ou plus récentes, mobilisées dans l'analyse des organisations : théories de la motivation et de l'implication, théorie des réseaux sociaux, théorie des attentes, théorie de l'identité sociale, théorie du fit Individu-Organisation, théorie financière (théorie du signal, théorie de l'agence), théorie des parties prenantes, sociologie néo-institutionnaliste...

### *3) Positionnement épistémologique et démarche méthodologique*

L'épistémologie est définie par Piaget (1967) comme l'étude de la constitution des connaissances valables. Elle est, de ce fait, consubstantielle au travail scientifique. La réflexion épistémologique invite le chercheur à s'interroger sur la nature de la connaissance, sur l'élaboration de celle-ci, sur le caractère valable de la connaissance ainsi que sur les incidences de la connaissance produite sur le réel étudié.

Ce travail de synthèse et de mise en perspective de nos travaux de recherche nous conduit à mener une analyse réflexive par rapport à notre pratique scientifique, à en expliciter les présupposés implicites ainsi qu'à justifier les choix effectués. Le paradigme positiviste apparaît comme le paradigme dominant dans nos travaux de recherche. Le positivisme s'appuie sur trois hypothèses fondatrices (Avenier et Gavard-Perret, 2012) :

- L'hypothèse ontologique qui postule l'existence d'un réel indépendant de l'intérêt et de l'attention que peut lui porter le chercheur ;
- L'hypothèse de détermination naturelle qui pose qu'il existe une certaine forme de détermination interne propre au réel existentiel ;
- L'hypothèse d'épistémologie dualiste qui postule que le chercheur doit se placer en position d'extériorité par rapport au phénomène étudié.

Dans ce cadre, notre démarche scientifique nous amène à considérer que le chercheur sera capable d'étudier le réel, de le cerner, en conservant sa neutralité, et sera capable d'établir des lois universelles décrivant des relations entre des faits observables et mesurables scientifiquement. Ce paradigme implique, pour le chercheur, de recourir à une méthodologie scientifique permettant de mettre au jour la nature déterministe de ces lois, de prendre des précautions pour rester distant de son objet d'étude et de travailler dans des conditions contrôlées. Le principe d'objectivité défini par Popper (1972) pose, en effet, que l'observation de l'objet extérieur par un sujet ne doit pas modifier la nature de cet objet. La connaissance sera dite objective dans la mesure où elle peut garantir l'indépendance du sujet à l'égard de l'objet de connaissance ou, du moins, limiter les interférences entre le sujet et l'objet. Néanmoins, ce positionnement ne nous empêche pas de porter une attention au contexte de survenance des événements et des actions dans la mesure où, si les règles et structures sont universelles, elles s'actualisent dans des contextes particuliers selon des principes qui ne renvoient que rarement à des causalités simples et linéaires (Allard-Poesi et Perret, 2014).

Si certains de nos travaux se révèlent descriptifs dans une démarche exploratoire, l'essentiel de notre travail de recherche vise à mettre à l'épreuve empirique des hypothèses théoriques et

s'inscrit donc dans une logique déductive. L'élaboration de l'objet de la recherche s'appuie sur l'identification d'insuffisances dans les théories rendant compte de la réalité et les résultats de la recherche visent à combler ces insuffisances afin d'améliorer la connaissance sur la réalité extérieure et les mécanismes qui la conditionnent et comporte donc une part de vérification. Les dispositifs méthodologiques associés au paradigme positiviste sont principalement marqués par la quantification, l'expérimentation et la validation empirique des énoncés sur un principe hypothético-déductif (Allard-Poesi et Perret, 2014). Une attention particulière doit donc être apportée au *design* de la recherche et à la démarche méthodologique *via* le choix des outils et des instruments de mesure afin de renforcer la fiabilité et la validité des recherches menées. Dans nos recherches, la réflexion porte tout d'abord sur l'élaboration du *design* de la recherche afin d'accéder à un bon niveau de validité interne en essayant d'écarter les biais relatifs au contexte de la recherche, au recueil des données et à l'échantillon. Nos recherches nous conduisent à mobiliser des méthodologies variées qui reposent sur les outils classiques de l'économétrie et de l'analyse des données : analyse typologique, analyse lexicographique, analyse conjointe et analyses de régression. Une attention est, de ce fait, portée au choix des instruments de mesure avec la sélection d'instruments fiables (l'instrument de mesure doit permettre à des observateurs différents de faire des mesures concordantes d'un même sujet avec le même instrument) et valides (l'instrument permet d'obtenir des résultats les plus similaires possibles si l'on mesure plusieurs fois le même objet avec le même instrument de mesure). Enfin, les questions de fiabilité, validité interne et externe des résultats obtenus sont posées. Ces éléments font inévitablement partie de notre réflexion de chercheur aux différentes étapes de la conduite d'un projet de recherche et sont explicités dans les articles servant à communiquer ou lors des échanges avec les évaluateurs dans le cadre du processus de révision d'un article. Par exemple, lors de la rédaction d'articles, un soin est apporté à la présentation détaillée de la méthodologie de la recherche afin de permettre une éventuelle réplique de l'étude menée.

#### 4) *Structuration du mémoire*

Cette *introduction* nous a permis de présenter la stratégie de recherche, son ancrage au sein des Sciences de Gestion dans le champ de la gestion des ressources humaines ainsi que les questions centrales abordées par nos problématiques de recherche. En complément, la figure 2 propose une vision synthétique, à la fois chronologique et thématique, des travaux de recherche. La suite de ce mémoire est structurée autour des deux principaux axes de recherche.


La *première partie* rassemble des travaux qui apportent de la connaissance sur les pratiques de rémunération financière (1.1) et sur leurs déterminants (1.2). L'objectif commun de ces recherches est d'analyser les politiques de rémunération en étudiant et en expliquant les choix effectués par les entreprises dans la construction de leur mix rémunération. La contribution de ces travaux est d'ordre empirique avec l'identification des opportunités de choix et des logiques d'arbitrage en fonction des stratégies, des objectifs et des contraintes des entreprises et, en même temps, la mise en évidence des pressions institutionnelles qui s'exercent sur les entreprises dans la définition de leur politique de rémunération. Ces dernières apparaissent en effet comme des pratiques de gestion des ressources humaines encadrées et donc influencées par la nécessité de combiner recherche d'efficacité et pressions institutionnelles.

La *deuxième partie* regroupe des travaux portant à la fois sur la rémunération financière (2.1) et la marque employeur (2.2), l'objectif de recherche commun étant d'éclairer leur lien avec la performance de l'entreprise. La contribution de ces travaux est d'abord la mise en évidence d'une relation positive entre rémunération financière et performance de l'entreprise, qui confirme le caractère stratégique de cette variable de la politique RH. Sur le thème de la marque employeur, nos travaux contribuent à identifier les conditions de réussite d'une stratégie de marque employeur performante en soulignant la nécessité de prendre en considération l'hétérogénéité de la génération Y et de construire une identité de marque employeur distinctive, source d'attractivité et d'engagement des salariés actuels ou potentiels.

La *conclusion* propose une mise en perspective de ces travaux en revenant sur les contributions académiques et managériales de nos recherches, sur les voies de recherches futures et sur les compétences qui nous seront utiles pour encadrer de jeunes chercheurs qui pourront nous accompagner dans cette exploration.

**Figure 2 - Présentation synthétique des travaux**

Thématique de recherche	2001-2006			2006-2013		Depuis septembre 2013
	Doctorat en Sciences de Gestion- IAE de Paris			MCF - Université de Haute-Alsace		MCF - IAE Université Lyon 3
	Allocataire Monitrice Normalienne	ATER Paris 8	ATER Paris 11			
<b>Rémunération en actions</b>	Guillot-Soulez AGRH 2004 Stock-options	Guillot-Soulez Thèse 2005 Stock-options	Guillot-Soulez CIG 2006 Stock-options	Guillot-Soulez AGRH 2006 Stock-options	Guillot-Soulez CIG 2013 Stock-options / actions gratuites	
			Guillot-Soulez Gestion 2000 2006 Stock-options	Guillot-Soulez RGRH 2009 Stock-options		
<b>Epargne salariale (ES)</b>	<b>Légende</b> 			Laroche et al. AGRH 2012 ES/déterminants	Laroche et al. AGRH 2013 ES/salaires	Floquet et al. RGRH 2014 ES/déterminants
				Laroche et al. DARES 2013 Rapport ES	Laroche et al. SASE 2013 ES/salaires	Laroche et al. Management Revue ES
<b>Rémunération et pressions institutionnelles</b>		Guillot-Soulez Thèse 2005 Discours Stock-options	Guillot-Soulez JN IAE 2006 Discours Stock-options		Guillot-Soulez ERH 2012 Rémunération des dirigeants	
			Guillot-Soulez et Landrieux-Kartochian AGRH 2006 Stages et réseaux	Guillot-Soulez et Landrieux-Kartochian RGRH 2008 Stages et réseaux		

Thématique de recherche	2001-2006			2006-2013	Depuis septembre 2013
	<i>Doctorat en Sciences de Gestion- IAE de Paris</i>			<i>MCF - Université de Haute-Alsace</i>	<i>MCF - IAE Université Lyon 3</i>
	<i>Allocataire Monitrice Normalienne</i>	<i>ATER Paris 8</i>	<i>ATER Paris 11</i>		
Rémunération et performances	Allouche <i>et al.</i> <i>Etude EP 2003</i> RH et performances	Allouche <i>et al.</i> <i>AGRH 2004</i> RH et performances			
Marque employeur (ME), segmentation générationnelle et performance RH	<b>Légende</b> 	Guillot-Soulez et Soulez <i>AGRH 2009</i> Analyse conjointe	Guillot-Soulez et Soulez <i>EURAM 2013</i> ME et Génération Y	Capelli <i>et al.</i> <i>RGRH 2015</i> Attractivité	Guillot-Soulez et Soulez <i>AFM 2015</i> ME et coopératives
		Guillot-Soulez et Soulez <i>RGRH 2011</i> Analyse conjointe	Guillot-Soulez et Soulez <i>Employee Relations 2014</i> Génération		Guillot-Soulez et Soulez <i>AGRH 2015</i> ME et coopératives
		Guillot-Soulez et Soulez <i>RAM 2011</i> ME et Génération Y	Guillot-Soulez et Soulez <i>Digital Natives 2015</i> Communication de recrutement		Guillot-Soulez et Soulez <i>@GRH 2015</i> ME et coopératives
Interface GRH/autres disciplines Sciences de Gestion	Guillot-Soulez et Soulez <i>Journée AFM / AGRH 2003</i> RH commerciales Interface Marketing/GRH	Guillot-Soulez et Soulez <i>AFM 2005</i> Recherche Interface Marketing/GRH	Guillot-Soulez et Soulez <i>RAM 2006</i> Recherche Interface Marketing/GRH	Guillot-Soulez et Sergot <i>AGRH 2007</i> Déménagements Interface Stratégie/GRH	Guillot-Soulez et Landrieux-Kartochian <i>Grands auteurs en MI 2014</i> : C.K. Prahalad Interface Management International/GRH
	Guillot-Soulez et Soulez <i>JN IAE 2004</i> Transversalité Interface Marketing/GRH	Guillot-Soulez et Soulez <i>Tendances Venise 2006</i> Recherche Interface Marketing/GRH	Guillot-Soulez et Sergot <i>Management &amp; Avenir 2010</i> Déménagements Interface Stratégie/GRH		





## **1. La rémunération financière : connaître les pratiques et analyser leurs déterminants**

La définition de la politique de rémunération a une importance stratégique pour les entreprises et est, en même temps, une des activités parmi les plus complexes car elle doit concilier l'atteinte d'objectifs économiques (satisfaction du client), financiers (satisfaction de l'actionnaire) et sociaux (satisfaction du salarié) et le respect de contraintes, notamment juridiques.

Dans ce contexte, le concept de mix rémunération renvoie au choix que peuvent faire les entreprises parmi les différentes composantes de la rémunération et sous-entend *de facto* une logique d'arbitrage entre les différents éléments de rémunération qui s'offrent aux entreprises. Cette recherche d'une stratégie de rémunération optimale a été étudiée avec l'objectif de contribuer à une meilleure connaissance des pratiques des entreprises en matière d'utilisation des périphériques légaux, en s'interrogeant sur l'existence de logiques d'arbitrage (arbitrages au sein des dispositifs de rémunération en actions, arbitrages entre épargne salariale et pratiques salariales) et en analysant les déterminants de la rémunération financière.

### ***1.1. Mieux connaître les périphériques légaux et les arbitrages au sein du mix rémunération***

Au sein du mix-rémunération, nos travaux de recherche se sont principalement centrés sur les périphériques légaux à travers l'étude des pratiques de rémunération en actions (stock-options, actions gratuites) et d'épargne salariale.

#### ***1.1.1. Pratiques de rémunération en actions : stock-options vs actions gratuites***

Jusqu'en 2005, les entreprises françaises ne pouvaient attribuer qu'une seule forme de rémunération en actions : les stock-options. A partir de 2005, elles ont eu le droit d'attribuer deux types de rémunération en actions : les stock-options et les actions gratuites. Jusqu'en 2005, aucun arbitrage n'était donc possible entre ces deux modes de rémunération en actions et le choix se limitait à attribuer ou non des stock-options. Pour les entreprises ayant décidé de proposer des stock-options dans leur mix rémunération, la question était alors de déterminer les caractéristiques des plans et de savoir quel type de plan privilégier. Ces questions ont été au cœur de mes premiers travaux de recherche.

## ▪ Les pratiques de stock-options

Le mécanisme des stock-options a été introduit en France par la loi du 31 décembre 1970 sous le terme de « plan d'options sur actions » (POA). Un POA accorde le droit (l'option) à des personnes d'acheter des actions de leur entreprise à un prix fixé à l'avance (le prix d'exercice) durant une période donnée. Les facteurs nationaux ont fortement influencé l'utilisation des stock-options (Hirigoyen et Poulain-Rehm, 2000). Peu courantes jusqu'au milieu des années 1980, les pratiques de stock-options se sont ensuite développées lorsque les entreprises fraîchement privatisées ont donné l'exemple en utilisant ce mode de rémunération et avec l'allègement de leur fiscalité (loi sur l'épargne de 1987). A partir de 1995, deux facteurs principaux expliquent le décollage massif des stock-options. Tout d'abord, le rapport Viénot sur le gouvernement d'entreprise publié en 1995 préconise l'utilisation des stock-options comme instrument privilégié du contrôle par le conseil d'administration de la rémunération des dirigeants. Ensuite, ce mode de rémunération se généralise dans les *start-up* qui, n'ayant pas les moyens financiers de payer un véritable salaire aux personnes qu'elles emploient, leur proposent un salaire de base faible et des stock-options qui leur permettront de toucher une plus-value importante si le cours de Bourse de l'entreprise progresse.

Décidée dès mon entrée en DEA à travailler sur le thème de la rémunération, c'est dans ce contexte que mes premières recherches se sont orientées vers le mécanisme des stock-options et l'analyse d'une pratique originale et sujette à débats : les politiques de généralisation des plans d'options sur actions à l'ensemble des salariés dans de grandes entreprises [38]. S'inspirant des pratiques de *start-up*, Alcatel et Vivendi avaient en effet décidé, en 1999, d'attribuer des stock-options à l'ensemble de leurs salariés.

Les stock-options ayant jusque-là été essentiellement étudiées dans les recherches en finance en se centrant sur l'attribution de stock-options aux dirigeants, il semblait intéressant d'analyser cette pratique sous l'angle Ressources Humaines. L'objet du mémoire a donc été de s'interroger sur les enjeux d'une généralisation des stock-options à l'ensemble des salariés dans ces deux grandes entreprises et sur la perception d'une telle pratique par les acteurs concernés. Pour cela, une étude qualitative a été menée avec la réalisation d'entretiens au sein des services concernés dans chacune des deux entreprises (Secrétariat Général et DRH), avec des représentants du personnel de syndicats variés (CFE-CGC, CGT, CFDT) et avec un responsable de l'association FONDACT (association de réflexion et de promotion de la participation des salariés sous toutes ses formes au sein des entreprises).

L'étude menée a permis de souligner les objectifs spécifiques associés à ces opérations d'attributions généralisées de stock-options au sein de grandes entreprises. Les enjeux sont de marquer la solidarité autour d'un projet, d'associer davantage les salariés à la vie de l'entreprise, de reconnaître les salariés comme créateurs de valeur, de les motiver, de compléter leur rémunération et de partager la plus-value avec eux tout en leur faisant prendre conscience de l'intérêt de l'actionnaire. En revanche, d'après les personnes interrogées et sans que cela ait pu être testé empiriquement auprès des bénéficiaires, ces attributions n'auraient pas de conséquences sur les comportements et les attitudes des salariés en raison du faible nombre d'options attribuées et dans la mesure où ceux-ci n'ont pas le sentiment de pouvoir influencer les décisions et, *in fine*, le cours de l'action.

Confirmant les études antérieures, la communication est apparue comme un élément clé pour la réussite de ce type d'opération, notamment en raison de la complexité du mécanisme des stock-options aux yeux des salariés. Elle permet également de limiter le sentiment d'iniquité que peut susciter, chez les salariés, la distribution d'un nombre réduit de stock-options comparativement aux attributions dont bénéficient les principaux dirigeants de l'entreprise.

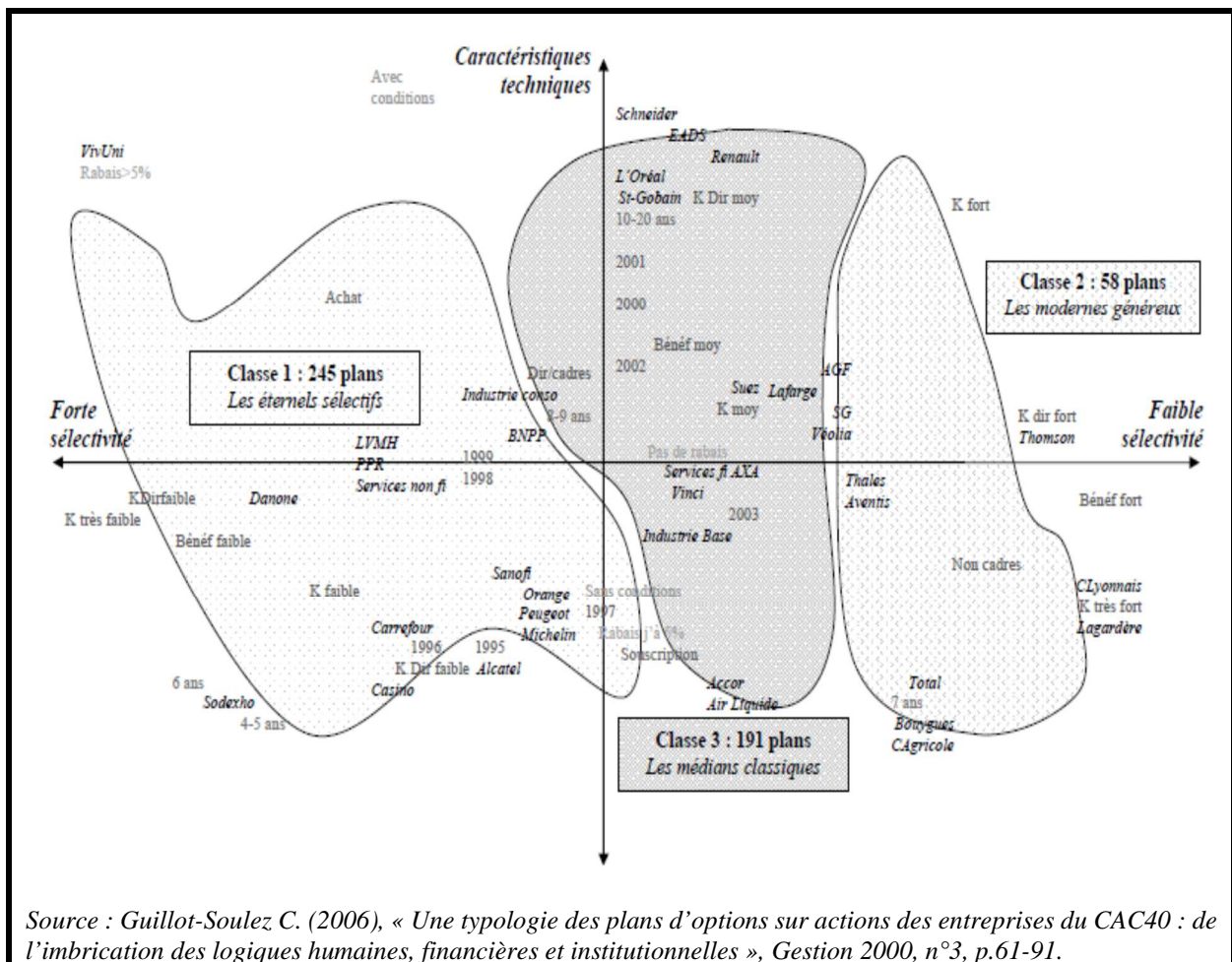
Au final, ce travail amenait à conclure que les politiques de généralisation des stock-options à l'ensemble des salariés dans de grandes entreprises avaient plutôt vocation à rester des opérations exceptionnelles. Il est en effet apparu que le mécanisme était généralement difficile à comprendre par les salariés et que ceux-ci préféreraient que soient privilégiés d'autres mécanismes de participation financière comme la participation, l'intéressement ou les plans d'épargne.

A l'issue de ce premier travail centré sur les politiques d'attribution larges de stock-options, il a paru nécessaire d'appréhender les politiques de stock-options de manière plus globale afin de mieux connaître les pratiques des grandes entreprises. Un travail de recensement systématique des plans a donc été entrepris dans le cadre du Doctorat [37], partie du travail doctoral qui a ensuite été présentée au Congrès International de Gouvernance [28] et publié dans la revue *Gestion 2000* [11]. Ce travail a permis d'identifier la totalité des plans mis en place dans les entreprises du CAC40 sur une période allant du 1<sup>er</sup> janvier 1995 au 31 décembre 2003. Ce recensement a été réalisé à partir des 240 rapports annuels publiés par les 40 entreprises du CAC entre 1998 et 2003. Les rapports annuels contiennent en effet des informations sur tous les plans en cours au moment de leur publication. Il s'agit d'une source d'informations essentielle compte tenu de la confidentialité qui entoure la communication des entreprises sur ce sujet. De plus, les entreprises, d'abord encouragées à davantage de transparence sur les rémunérations (rapports Cadbury en 1992 puis Viénot en 1995 et 1999 sur la gouvernance

d'entreprise ; recommandations de la COB -Commission des Opérations de Bourse- puis de l'AMF -Autorité des Marchés Financiers) ont ensuite été obligées par la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) du 15 mai 2001 à divulguer des informations relatives aux stock-options dans le cadre d'un rapport spécial.

Ainsi, une base de données inédite et exhaustive de 494 plans mis en œuvre par 36 sociétés du CAC40 sur la période 1995-2003 a été constituée. Une analyse typologique a été réalisée de manière à dégager des groupes distincts de plans d'options sur actions en fonction de leurs principales caractéristiques. Trois types de plans de stock-options distincts ont ainsi été mis en évidence (cf. Figure 3) [11] :

**Figure 3 - Cartographie des trois catégories de plans parmi les 494 POA des entreprises du CAC40**



✓ **Classe 1 : « Les éternels sélectifs »**

La classe des *éternels sélectifs* (près d'un plan sur deux) se caractérise par la forte sélectivité des plans qui la composent, tant du point de vue quantitatif (par rapport aux montants consacrés et au nombre de personnes concernées) que du point de vue qualitatif (par rapport aux catégories de bénéficiaires). Ce type de plans est présent de manière constante sur la période d'étude (1995-2003) mais est plus particulièrement représentatif du début de la période (1995-1999).

La perspective financière se révèle la plus pertinente pour analyser cette première classe de plans. En effet, l'existence de plans sélectifs trouve avant tout sa justification dans le cadre de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) dans la mesure où ils sont destinés à des populations clés de l'entreprise : dirigeants, mandataires sociaux mais également cadres et salariés à haut potentiel qui participent à la création de valeur de l'entreprise. Dans le cadre de la théorie des signaux (Leland et Pyle, 1977), la mise en place de plans d'options sélectifs représente l'envoi d'un signal aux actionnaires les informant de la qualité de la gestion et de l'orientation des actions dans un sens favorable à la création de valeur avec l'alignement des intérêts des bénéficiaires de stock-options sur ceux des actionnaires. Le cadre financier permet également de comprendre les choix opérés au niveau de certaines caractéristiques techniques des plans. Ainsi, il apparaît que le type d'options caractéristique de la classe 1 est l'option d'achat qui permet de respecter les intérêts des actionnaires en limitant les effets dilutifs des plans sur la richesse de ces derniers (contrairement aux options de souscription qui se traduisent par une augmentation de capital). Si la théorie financière apparaît comme particulièrement pertinente pour analyser les plans contenus dans la classe 1, la perspective RH permet également de souligner que ce type de plans constitue un mode de rémunération stratégique pour les catégories de salariés concernées qui représentent des compétences clés dans l'entreprise et pour la compétitivité de celle-ci. Pour ces populations stratégiques, les stock-options représentent en effet un moyen de les motiver et de les fidéliser tout en les rendant plus attentifs à la création de valeur.

✓ **Classe 2 : « Les modernes généreux »**

La classe des *modernes généreux* (12% des plans) rassemble des plans attribués de manière significativement plus large que ceux des deux autres classes tant du point de vue quantitatif que qualitatif. Cette classe est surreprésentée sur les années 2000 à 2003. La classe 2 est représentative d'une pratique plus récente en matière de stock-options qui se caractérise par des attributions plus larges qualitativement (catégories de bénéficiaires concernées) et quantitativement (montants et personnel concernés). Qu'il soit appréhendé sous l'angle

financier ou sous l'angle de la gestion des ressources humaines, l'élargissement des plans souligne le rôle crucial du capital humain dans la gestion stratégique des ressources humaines et dans la gouvernance élargie. La rémunération sous forme de stock-options de toutes les catégories de salariés (salariés dirigeants et salariés non dirigeants, y compris les salariés non cadres) représente non seulement un signal adressé aux actionnaires pour montrer que tous les salariés sont concernés par l'objectif de création de valeur, dans la mesure où les stock-options lient directement leurs intérêts, mais aussi un moyen de reconnaître le capital humain des bénéficiaires et leur importance dans la compétitivité de l'entreprise (Gerhart et Rynes, 2003). Ces attributions permettent également de motiver et fidéliser les salariés pendant la durée du plan mais aussi dans le futur en favorisant l'actionnariat salarié, rémunérant ainsi le capital humain. Les attributions de stock-options apparaissent comme un témoignage de confiance de la part des actionnaires et comme la reconnaissance de la valeur de leur capital humain et sa rémunération (Charreaux et Desbrières, 1998). Les salariés bénéficiaires d'options pourront eux-mêmes témoigner de leur confiance dans le devenir de leur entreprise en conservant les actions acquises grâce aux stock-options et en devenant ainsi actionnaires de l'entreprise (Poulain-Rehm, 2000). De ce fait, l'attribution de stock-options de manière élargie peut favoriser l'établissement d'une relation de confiance durable permettant de dépasser la recherche de satisfaction individuelle et l'opportunisme et de rapprocher les intérêts des différentes parties. Par ailleurs, la mise en œuvre de plans larges peut contribuer à limiter le sentiment d'iniquité en montrant que les stock-options ne sont pas uniquement réservées aux dirigeants et aux principaux cadres de l'entreprise. Ce type de plans peut, en outre, se révéler utile pour certaines entreprises confrontées à une forte concurrence pour attirer et retenir le capital humain. Les entreprises présentes dans cette classe se trouvent ainsi en concurrence avec des entreprises des nouvelles technologies dans l'appropriation des talents ce qui contribue à expliquer leur utilisation plus importante de pratiques de plans élargis de stock-options, dans une logique d'isomorphisme coercitif. Les entreprises d'un même secteur d'activité adoptent, en outre, des plans d'options aux caractéristiques proches (absence de rabais, mise en place de plans ayant une durée longue...) dans une logique d'isomorphisme mimétique. Les entreprises privilégient les options de souscription ce qui, en dépit des critiques dont celles-ci font l'objet en raison de leurs effets dilutifs, s'explique par le coût associé au rachat des actions si l'entreprise privilégiait les options d'achat. Par ailleurs, le fait que les plans de la classe 2 soient moins souvent assortis de conditions de performance que ceux des autres classes peut s'expliquer par le caractère élargi de ces plans. En effet, les attributions conditionnelles visent

généralement les seuls dirigeants ou quelques attributaires clés mais rarement l'ensemble des salariés concernés par des plans larges.

✓ **Classe 3 : « Les médians classiques »**

La classe des *médians classiques* (près de 40% des plans) correspond à un groupe intermédiaire du point de vue de la sélectivité des attributions, caractéristique du milieu de la période d'étude (1997-2001) et de l'année 2003. L'élargissement des attributions s'inscrit dans une logique d'élargissement de la relation d'agence à des salariés, en particulier non dirigeants, plus nombreux sans que les plans bénéficient toutefois à des salariés non cadres. Cette politique intermédiaire rejoint les principes énoncés par certains auteurs dans le choix des bénéficiaires : les stock-options sont proposées aux salariés qui participent le plus au processus de création de valeur ou qu'il est important de retenir (Saint-Onge *et al.*, 1999, 2001) sans que cet outil soit forcément considéré comme adapté à tous les salariés et à tous les niveaux hiérarchiques (Hall et Murphy, 2003). Du point de vue de la GRH, l'élargissement des plans offre en effet de nouvelles possibilités pour attirer, motiver et fidéliser les salariés et permet de disposer d'un outil de reconnaissance et de distinction qui, bien que plus courant, conserve un caractère élitiste. Il apparaît intéressant de souligner que des plans de tous les secteurs d'activité appartiennent à la classe 3, témoignant d'un mouvement général d'élargissement des plans d'options.

Ce travail de recensement des plans de stock-options et l'analyse typologique qui en découle ont permis de souligner la diversité des pratiques de stock-options au sein des entreprises du CAC40 sur la période d'étude et les différentes logiques, à la fois financières, RH et institutionnelles, à l'œuvre.

Ce travail s'est achevé au moment où était instauré en droit français un régime social et fiscal favorable aux actions gratuites. Il a donc semblé intéressant, quelques années plus tard, de procéder à un nouveau recensement des plans de rémunération en actions afin d'analyser l'évolution des pratiques des entreprises du CAC40.



## ▪ **Stock-options vs actions gratuites**

Le mécanisme des actions gratuites a été introduit en droit français avec la loi de finances pour 2005, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2005. L'attribution gratuite d'actions s'accompagne de la définition de conditions de performance, pour tout ou partie des actions, qui correspondent à des objectifs à atteindre avant que l'attribution soit définitive. Le mécanisme des actions gratuites comprend un délai d'acquisition, au terme duquel l'attribution des actions est définitive si les conditions de performance sont atteintes, et un délai de conservation des actions ainsi acquises, au terme duquel les bénéficiaires peuvent revendre leurs titres.

Immédiatement après la modification du cadre légal, les chercheurs comme les praticiens se sont interrogés sur les conséquences de l'introduction des actions gratuites en droit français et sur l'évolution des pratiques des entreprises en matière de rémunération en actions envisageant une substitution des actions gratuites aux stock-options. D'un point de vue théorique, la perspective financière comme la perspective RH justifient le recours à ces deux mécanismes dans le but d'aligner les intérêts des bénéficiaires sur ceux des actionnaires et d'agir positivement sur les attitudes et les comportements des bénéficiaires. Dans le cadre de la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983), des pressions à la fois coercitives, mimétiques et normatives permettent de supposer l'adoption des actions gratuites par les entreprises et, de ce fait, l'évolution des pratiques de rémunération en actions.

Constatant que les recensements de plans de rémunération en actions étaient relativement anciens et centrés sur les seules stock-options (Desbrières, 1991 ; Poulain-Rehm, 2000 ; Hamouda, 2010), une recherche [21] a été menée afin de combler le manque de données empiriques sur le périmètre français en procédant au premier recensement des plans de stock-options et d'actions gratuites depuis l'entrée en vigueur du mécanisme des actions gratuites sur l'échantillon du CAC40. Ce travail a été réalisé en exploitant les rapports spéciaux sur les plans de stock-options et d'actions gratuites rendus obligatoire par la loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques) du 15 mai 2001 pour les entreprises cotées sur Eurolist. Les rapports spéciaux contenus dans les 440 documents de référence publiés entre 2001 et 2011 par 36 entreprises du CAC40 ont permis de recenser la mise en place de 800 plans de rémunération en actions, 548 plans de stock-options et 252 plans d'actions gratuites.

L'analyse de ces données fait ressortir que, sur la période 2005-2011, les stock-options et les actions gratuites sont deux mécanismes complémentaires plutôt que substituables sur le périmètre des entreprises du CAC40. L'intérêt intrinsèque des actions gratuites ainsi que les pressions isomorphiques expliquent leur diffusion, celle-ci n'ayant pas conduit à une disparition

des stock-options mais, au contraire, à la coexistence des deux mécanismes de rémunération en actions. Les deux types de plans représentent un mode de rémunération financièrement avantageux pour les bénéficiaires comme pour les entreprises, en particulier par rapport aux éléments salariaux et ce en dépit de l'augmentation de leur fiscalité. De plus, dans le cadre français, l'introduction des actions gratuites permet de combler un manque en matière d'outils de rémunération à moyen terme. Les deux outils permettent d'intéresser les bénéficiaires à la performance boursière de l'entreprise : performance à moyen terme pour les actions gratuites avec un horizon temporel de quatre ans ; performance à plus long terme pour les stock-options (91% des plans de l'échantillon durent 7, 8 ou 10 ans). Les actions gratuites viennent ainsi compléter l'éventail des possibilités en matière de rémunération.

Ce développement complémentaire s'explique également par le fait que les deux mécanismes, même s'ils sont tous les deux basés sur la performance boursière, permettent de récompenser la performance de manière différente. Pour les stock-options, la rémunération dépend de la performance boursière qui est en partie influencée par des facteurs exogènes sur lesquels les bénéficiaires, y compris les principaux dirigeants de l'entreprise, n'ont pas ou peu d'emprise. En cas de forte baisse des cours boursiers, les plans de stock-options peuvent se retrouver « sous l'eau » (cours de bourse inférieur au prix d'exercice). Cette situation rend difficile l'atteinte des objectifs tant RH que financiers et pousse les entreprises à chercher des modes de récompense des performances alternatifs. Avec les actions gratuites, la rémunération dépend également des variations du cours de bourse mais intègre, en même temps, d'autres critères de performance. Cette recherche met en évidence des logiques d'attribution différentes pour les deux mécanismes de rémunération en actions. Si les attributions de stock-options représentent une proportion du capital plus importante que les attributions d'actions gratuites, elles bénéficient en revanche à une proportion plus réduite de bénéficiaires. En termes d'effectifs, les attributions de stock-options sont donc plus sélectives que celles d'actions gratuites ce qui signifie qu'un bénéficiaire de stock-options reçoit en moyenne plus de titres qu'un bénéficiaire d'actions gratuites. Par ailleurs, les mandataires sociaux bénéficient davantage de stock-options que d'actions gratuites tant en nombre de plans qu'en proportion du capital.

Différents éléments permettent d'éclairer ces résultats. Tout d'abord, selon les objectifs recherchés par l'entreprise, les deux mécanismes présentent des intérêts distincts. Ainsi, si les entreprises cherchent avant tout à renforcer la solidarité entre actionnaires et bénéficiaires de la rémunération en actions, les stock-options seront privilégiées car, contrairement aux actions gratuites, en cas de baisse du cours de bourse, leurs détenteurs peuvent ne bénéficier d'aucun revenu supplémentaire. En revanche, si l'objectif est de permettre aux bénéficiaires de disposer

d'un revenu supplémentaire et d'encourager l'actionnariat salarié, le mécanisme des actions gratuites apparaît plus adapté car le fait de n'avoir aucun versement à effectuer pour devenir propriétaire des actions est de nature à favoriser l'actionnariat salarié. Du fait des perspectives de gains, le mécanisme des actions gratuites est plus attractif pour les bénéficiaires. En effet, ceux-ci, sous réserve de remplir les conditions de performance, ont la certitude de ne pas supporter de perte financière alors qu'avec les stock-options, ils supportent l'aléa de la valorisation de l'entreprise et les fluctuations boursières. Les bénéficiaires de rémunérations en actions possèdent généralement des portefeuilles peu diversifiés et présentent une aversion au risque élevée, leur arbitrage se fera donc en faveur d'une rémunération plus certaine. Ces avantages associés aux actions gratuites comparativement aux stock-options sont également plus faciles à comprendre pour les bénéficiaires dans la mesure où le fonctionnement du mécanisme des actions gratuites est plus simple à expliquer et donc à maîtriser pour le personnel que celui des stock-options. Cette simplicité contribue aussi à expliquer que les actions gratuites soient privilégiées pour un périmètre plus large de bénéficiaires par rapport aux POA.

Ensuite, les résultats font ressortir que les stock-options sont privilégiées par rapport aux actions gratuites dans le cas des dirigeants ce qui s'explique avant tout par l'effet incitatif supérieur du premier mécanisme. De plus, à budget égal, le nombre de stock-options accordé est supérieur au nombre d'actions gratuites et, en cas de hausse du cours, le gain sera d'autant plus important. Néanmoins, la fixation d'un prix d'exercice égal au cours de bourse limite l'effet incitatif des stock-options. Pour les actions gratuites, le prix d'exercice étant nul, l'incitation à la performance est absente. Pour favoriser la mobilisation des bénéficiaires, la définition de critères de performance est nécessaire (Ginglinger, 2005). Si l'objectif est plutôt de récompenser la performance du dirigeant sur son périmètre de responsabilité, les critères d'acquisition des actions gratuites permettront de souligner les objectifs à atteindre sur le périmètre en question alors que l'évolution du cours assurera un lien indirect avec la performance globale de l'entreprise. Ainsi, en fonction des conditions de performance, les stock-options seront plus incitatives ou tout aussi incitatives que les actions gratuites. Quel que soit l'instrument retenu, l'efficacité d'un contrat de rémunération dépend largement de ses caractéristiques. En particulier, pour les dirigeants, il paraît indispensable de définir un prix d'exercice cible ou un prix d'exercice indexé pour les stock-options et des conditions de performances pour les actions gratuites afin de neutraliser l'évolution du marché dans son ensemble et d'éviter de rémunérer les dirigeants pour la chance qu'ils ont de se trouver à leur place dans une période de marché haussier (Ginglinger, 2005). Le recul de la proportion de bénéficiaires de stock-options et le fait que les dirigeants soient d'abord bénéficiaires de stock-

options rejoint par ailleurs les recommandations en faveur d'une limitation des attributions de stock-options aux personnes qui peuvent réellement agir sur le cours de bourse de l'entreprise (Hall et Murphy, 2003).

Ces résultats contribuent à la connaissance des pratiques de rémunération en actions aussi bien pour les chercheurs que pour les praticiens. Le panorama historique sur les pratiques de stock-options a d'ailleurs donné à la publication d'un article dans une revue professionnelle RH destinée aux responsables *Compensation & Benefits*<sup>1</sup>. Il a également été présenté lors dans le cadre d'une conférence consacrée aux travaux des finalistes du prix de la recherche en gouvernance organisé par l'Institut Français des Administrateurs (IFA) en 2006.

Au-delà de l'intérêt intrinsèque des mécanismes de rémunération en actions, leur régime fiscal apparaît comme un déterminant important de leur utilisation. Ainsi, l'alourdissement, en 2012, de la fiscalité sur les stock-options et sur les actions gratuites a entraîné un recul de leur utilisation par les entreprises françaises. L'allègement de la fiscalité sur les actions gratuites prévu par la loi pour l'activité, la croissance et l'égalité des chances économiques (« loi Macron ») du 6 août 2015 devrait à nouveau favoriser le recours à ce dispositif, au détriment de celui des stock-options.

---

<sup>1</sup> Guillot-Soulez C. (2006), « Les politiques de stock-options dans les entreprises du CAC40. Panorama historique et mesure de l'efficacité RH », *Revue Rémunération globale*, n°9, p.29-38.

## Présentation synthétique des travaux

### **Objectif principal de la recherche**

Connaitre les pratiques et identifier les logiques d'arbitrage au sein des dispositifs de rémunération en actions (stock-options avant 2005 ; stock-options et actions gratuites après 2005)

### **Cadre théorique / Cadre d'analyse**

- Théorie financière
- Gestion Stratégique des Ressources Humaines
- Théorie néo-institutionnelle

### **Méthodologie**

Analyse quantitative des plans de rémunération en actions (stock-options et actions gratuites) du CAC 40 sur la période 1995-2010

### **Principaux résultats**

Mise en évidence de trois logiques d'attribution pour les plans de stock-options avant 2005 puis d'une complémentarité entre stock-options et actions gratuites après 2005.

### **Valorisation de la recherche**

[11] Guillot-Soulez C. (2006), « Une typologie des plans d'options sur actions des entreprises du CAC40 : de l'imbrication des logiques humaines, financières et institutionnelles », *Gestion 2000*, n°3-2006, p.61-91.

[21] Guillot-Soulez C. (2013), « Introduction des actions gratuites en droit français et évolution des pratiques de rémunération en actions », *12<sup>ème</sup> Colloque International de Gouvernance* (Nantes).

[28] Guillot-Soulez C. (2006), « Une typologie des plans d'options sur actions des entreprises du CAC40 : de l'imbrication des logiques humaines, financières et institutionnelles », *5<sup>ème</sup> Colloque International de Gouvernance* (Strasbourg).

[37] Guillot-Soulez C. (2005), *Dimensions organisationnelles et fondements Ressources Humaines des Plans d'Options sur Actions – Le cas des entreprises du CAC 40*, Doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Paris - Université Paris I Panthéon Sorbonne.

[38] Guillot C. (2001), *Les politiques de généralisation des stock-options à l'ensemble des salariés dans les grandes entreprises françaises : cas d'exceptions ou politiques de pionniers ? Les exemples de Vivendi et d'Alcatel*, Mémoire pour le DEA de Gestion des Ressources Humaines et des Relations Sociales - Université Paris I Panthéon Sorbonne.

### ***1.1.2. Pratiques d'épargne salariale vs rémunération***

En 2010, la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et Statistiques, Ministère du Travail) a lancé un appel à projets intitulé « Analyse économique des liens entre l'épargne salariale et les politiques de rémunération ». Le projet collectif proposé avec des collègues de l'Université de Lorraine et retenu par la DARES a eu pour objectif d'étudier l'influence de l'épargne salariale sur les pratiques de rémunération des entreprises françaises et d'analyser les stratégies, la congruence des pratiques et le rôle modérateur que peuvent jouer les relations professionnelles à ce niveau [35]. D'un point de vue personnel, la participation à ce projet de recherche a été l'occasion de travailler en équipe sur le thème de la rémunération financière et de nous intéresser, au sein de la catégorie des périphériques légaux, aux mécanismes d'épargne salariale et non plus seulement aux dispositifs d'actionnariat salarié.

Depuis les travaux de Weitzman (1984), la question de la relation entre la participation financière et la structure et le niveau de la rémunération se pose, les études suggérant une influence tantôt positive, tantôt négative des pratiques d'épargne salariale sur la rémunération. Les résultats semblent globalement indiquer une cohérence entre pratiques d'épargne salariale et pratiques salariales témoignant d'une stratégie de rémunération globale, fortement liée aux caractéristiques des entreprises. Dans le cadre du contrat de recherche avec la DARES, nous avons pu disposer de bases de données qui nous ont permis, dans un premier temps, d'étudier les pratiques d'épargne salariale des entreprises avant de faire le lien, dans un second temps, avec leurs politiques de rémunération.

#### **▪ Les pratiques d'épargne salariale**

En France, l'épargne salariale (ES) trouve ses origines dans les mécanismes de participation financière, constitués de l'intéressement, instauré en 1959, et de la participation légale, créée par la loi de 1967 et obligatoire depuis 1990 dans les entreprises de plus de 50 salariés. L'enjeu initial était de partager les fruits de la croissance des entreprises avec les salariés et ainsi de faire converger les intérêts de ceux-ci avec ceux de l'entreprise. Dans l'optique de favoriser la constitution d'une épargne au sein de l'entreprise, le PEE (Plan d'Epargne Entreprise) a été également créé en 1967, alimenté par tout ou partie des sommes issues de la participation légale et de l'intéressement ainsi que des versements volontaires des salariés, sommes qui peuvent être abondées par l'entreprise.

D'après les chiffres du Ministère du Travail, en 2012, 56% des salariés du secteur marchand non agricole, soit 8,7 millions de salariés, ont eu accès à au moins un dispositif de participation,

d'intéressement ou d'épargne salariale et plus de 15,5 milliards d'euros leur ont été distribués. Ces chiffres permettent de souligner que ces dispositifs font aujourd'hui partie du mix rémunération de nombreuses entreprises dans la mesure où ils offrent une réelle flexibilité et où ils bénéficient, en France, d'allègements sociaux et fiscaux. Dans une perspective stratégique, les mécanismes de participation financière permettent de flexibiliser une partie des sommes versées au personnel en la rendant dépendante des résultats de l'entreprise et, en même temps, d'impliquer les salariés dans l'atteinte de ces résultats. Ils permettent ainsi de poursuivre à la fois des objectifs économiques (augmentation de la performance productive, financière voire boursière, sécurisation du capital...) et des objectifs sociaux (motivation, fidélisation, amélioration du climat social, attractivité...). De nombreuses recherches se sont d'ailleurs attachées à examiner les conséquences du partage des profits sur la performance des organisations (un travail de synthèse des conclusions des recherches sur les relations entre épargne salariale et performance des entreprises avait d'ailleurs été réalisé en amont de ce projet sur l'épargne salariale : voir partie 2.1).

Le contrat de recherche avec la DARES nous a permis d'accéder à différentes bases de données nationales : enquêtes REPONSE (Relations Professionnelles et Négociations d'Entreprises) et PIPA (Participation, Intéressement, Plans d'épargne et Actionnariat des salariés) conduites en 2004 et 2005 et la base de données d'entreprises FICUS de l'INSEE. L'appariement des différentes bases a permis la constitution d'un échantillon de 1 519 établissements représentant 1 131 entreprises. A partir de ces données, la première étape de la recherche, valorisée sous forme de communication [22] puis d'article dans la *Revue de Gestion des Ressources Humaines* [3], a eu comme objectif d'identifier différents profils d'entreprises en fonction de leurs pratiques d'épargne salariale. L'originalité de ce travail tient au fait d'appréhender l'épargne salariale en considérant des grappes de pratiques d'épargne salariale plutôt que de les considérer de façon isolée. Ce travail s'inscrit dans la perspective configurationnelle qui invite à considérer la cohérence des pratiques de GRH entre elles (MacDuffie, 1995 ; Delery et Doty, 1996 ; Becker et Huselid, 1998) et cherche à identifier des combinaisons de pratiques d'épargne salariale censées refléter des profils cohérents d'épargne salariale.

Alors que les travaux de Kruse *et al.* (2010) et de Bryson *et al.* (2012) mesurent les pratiques d'épargne salariale par la présence ou non d'un ou plusieurs dispositifs (logique de score), il s'est agi ici de travailler sur des combinaisons de dispositifs en prenant en compte non seulement des variables dichotomiques (présence ou non du dispositif) mais aussi une dimension d'intensité des pratiques d'épargne salariale. Cinq variables ont ainsi été retenues (*cf.* Tableau 1) : existence d'un accord de participation, existence d'un accord d'intéressement,

existence d'un plan d'épargne entreprise (PEE), importance des montants des versements volontaires des salariés et importance de l'abondement de l'entreprise<sup>2</sup>. Ces deux derniers aspects de l'épargne salariale reflètent la volonté plus ou moins forte des salariés et de la direction de développer une épargne au sein de l'entreprise, les deux étant potentiellement liés dans la mesure où l'abondement peut être vu comme une mesure incitative aux versements volontaires des salariés. Le fait d'ajouter l'abondement et les versements volontaires aux mécanismes fondamentaux de l'épargne salariale, auxquels se limitent en général les études sur l'épargne salariale, en France notamment, constitue un apport de ce travail.

**Tableau 1 - Variables retenues pour l'analyse typologique des pratiques d'épargne salariale**

Variable	Modalités de la variable	
Participation	Présence ou non du dispositif	Variable de présence
Intéressement	Présence ou non du dispositif	Variable de présence
Plan d'épargne (PE)	Présence ou non du dispositif	Variable de présence
Abondement des PE	Montant de l'abondement/Masse salariale	Variable d'intensité
Versements volontaires sur les PE	Montant des versements volontaires/Masse salariale	Variable d'intensité

Source : Floquet M., Guery L., Guillot-Soulez C., Laroche P. et Stévenot A. (2014), « Les pratiques d'épargne salariale et leurs déterminants », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°92, p.3-20.

Les techniques d'analyse factorielle et de classification ont ensuite été utilisées afin d'identifier des profils types de pratiques d'épargne salariale. Les résultats mettent en évidence que les entreprises peuvent appartenir à cinq catégories différentes en matière d'épargne salariale (cf. Tableau 2).

<sup>2</sup> Ces cinq variables correspondent aux pratiques d'épargne salariale en 2004. Aucune donnée n'était encore disponible pour le plan d'épargne retraite collectif (PERCO) mis en place en 2003.



**Tableau 2 - Les cinq profils d'épargne salariale**

	<b>Profil 1</b> <i>Les offreurs d'épargne salariale fondée sur la participation</i>	<b>Profil 2</b> <i>Les minimalistes légaux</i>	<b>Profil 3</b> <i>Les minimalistes soucieux de flexibilité</i>	<b>Profil 4</b> <i>Les ubiquistes</i>	<b>Profil 5</b> <i>Les stimulateurs d'épargne salariale fondée sur l'intéressement</i>	<b>Moyenne</b>
Effectifs (N=1131)	101 (9,2%)	324 (28,6%)	166 (14,7%)	477 (42%)	63 (5,5%)	
<b>Caractéristiques des pratiques d'épargne salariale</b>						
Existence d'un accord de participation	100%	100%	0%	100%	0%	79,8 %
Existence d'un accord d'intéressement	0%	31,6%	16,2%	100%	100%	58,9%
Existence d'un plan d'épargne salariale	100%	0%	12,6%	100%	100%	58,6%
Abondement/masse salariale	0,50%	0%	0,11%	0,54%	0,77%	0,33%
Versement volontaire/masse salariale	0,93%	0%	0,20%	0,65%	0,58%	0,42 %

*Source : Floquet M., Guery L., Guillot-Soulez C., Laroche P. et Stévenot A. (2014), « Les pratiques d'épargne salariale et leurs déterminants », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°92, p.3-20.*

Si près de 80 % des entreprises de l'échantillon ont mis en place un accord de participation, deux catégories (profil 3 et 5) se distinguent par une absence d'accord. Toutefois, les entreprises du profil 5 (« les stimulateurs d'épargne salariale fondée sur l'intéressement ») concentrent leurs efforts sur l'intéressement. Les « minimalistes soucieux de flexibilité » (profil 3) ont adopté des pratiques réduites. Seules 16 % d'entre elles ont un accord d'intéressement et les abondements et les versements volontaires y sont plus faibles. Les « minimalistes légaux » (profil 2) se contentent généralement de respecter l'obligation de mettre en place un accord de participation. A l'inverse, « les ubiquistes » (profil 4) utilisent tous les dispositifs d'épargne salariale, avec des abondements et des versements volontaires supérieurs à la moyenne. Ces profils d'épargne salariale peuvent être liés à certaines caractéristiques des entreprises. Ainsi, les minimalistes (profils 2 et 3) sont plutôt des entreprises de taille moyenne tandis que les ubiquistes (profil 4) sont plutôt de grandes entreprises cotées. Les niveaux de rentabilité, de croissance et de domination du marché (mesurée par la liberté de fixer les prix) sont assez faibles pour les minimalistes et les stimulateurs d'épargne salariale fondée sur l'intéressement (profils 2, 3 et 5) tandis qu'ils sont élevés pour les offreurs d'épargne salariale fondée sur la participation (profil 1). Enfin, l'opinion des dirigeants sur l'intéressement est, sans surprise, en adéquation avec les pratiques observées. Ainsi, l'opinion des dirigeants des entreprises des profils 1, 2 et 3 est plutôt négative (l'intéressement se fait au détriment des salaires) tandis que

celle des dirigeants des entreprises des profils 4 et 5 est plutôt positive (les dirigeants considèrent que l'intéressement accroît la cohésion et incite à mieux travailler). Ces derniers éléments soulignent l'intérêt de s'interroger sur la question, également abordée dans le cadre de ce programme de recherche, des relations entre l'épargne salariale et les autres pratiques de rémunération.

#### ▪ **Epargne salariale vs rémunération**

Depuis les travaux de Weitzman (1984) est posée la question de l'incidence de l'adoption des dispositifs de partage des profits sur la progression de l'emploi, celle des salaires et plus largement des rémunérations. De nombreux travaux empiriques ont étudié cette question (voir Kraft et Urgakovic, 2005 pour une synthèse). Dans le cas français, les résultats sont tout aussi nuancés. Si certains plaident dans le sens d'une modération salariale au sein des entreprises ayant introduit des dispositifs d'épargne salariale (Cahuc et Dormont, 1992), d'autres constatent pour leur part un effet positif sur la rémunération globale des entreprises (Coutrot, 1992 ; Mabile, 1998). Chaput *et al.* (2010) ne trouvent néanmoins aucun effet significatif sur la rémunération totale (salaire de base, primes et compléments de rémunération hors primes de partage du profit). Ces effets peuvent cependant varier selon le montant des primes versées, la taille des établissements et l'ancienneté des dispositifs. Une limite de ces études tient au fait qu'elles se concentrent, pour la plupart, sur un seul dispositif, l'intéressement, alors que l'épargne salariale est constituée en France d'une diversité de dispositifs.

Dans la lignée de ces travaux, une deuxième partie du travail réalisé dans le cadre du contrat de recherche avec la DARES [35] a porté sur l'analyse de la cohérence entre les politiques d'épargne salariale et les pratiques salariales. Les résultats obtenus ont été présentés dans des congrès nationaux et internationaux [17 ; 20]. Ce travail se révèle original du fait de la prise en compte du caractère volontaire et de l'intensité des politiques d'épargne salariale. La participation légale, en raison de son caractère obligatoire, a ainsi été écartée de l'analyse. Le volontarisme et l'intensité des politiques d'épargne salariale ont été pris en compte à travers l'existence (ou non) d'un accord d'intéressement et le niveau des versements volontaires des salariés et de l'abondement de l'entreprise sur un plan d'épargne entreprise. Au niveau des politiques de rémunération, ont été prises en considération des variables de niveau et de dispersion des salaires ainsi que des pratiques d'attribution d'augmentations et de primes.

L'analyse quantitative repose sur des modèles de régression et a été menée sur le même échantillon issu de l'appariement des enquêtes REPONSE 2004-2005 et PIPA 2005.

*Concernant le niveau et la dispersion des salaires*, les statistiques descriptives conduisent à constater des différences dans les niveaux de salaire en fonction de l'intensité des politiques d'épargne salariale développées par les entreprises : les entreprises qui développent le plus l'épargne salariale sont aussi celles qui ont les niveaux de salaires les plus élevés. Toutefois, le recours aux modèles économétriques ne fait ressortir aucune influence significative de la stratégie d'épargne salariale sur le niveau des salaires, mesuré par le log du salaire horaire net médian et par le log du salaire horaire net moyen, et sur la dispersion, mesurée par le rapport entre le 9<sup>ème</sup> décile et le 1<sup>er</sup> décile pour le salaire horaire net. En revanche, des différences apparaissent lorsque la dispersion salariale est mesurée par le biais de la variance du salaire horaire net. Dans ce cas, la dispersion des salaires est significativement associée à une politique de stimulation de l'épargne des salariés, c'est-à-dire à des entreprises qui n'ont pas d'intéressement mais qui ont des niveaux d'abondement et de versements volontaires supérieurs à la médiane, le plan d'épargne pouvant être alimenté par la participation légale ou exister en dehors de tout dispositif de participation financière. Deux logiques opposées peuvent être envisagées : soit l'épargne salariale dans le cadre du PEE permet de compenser les écarts de salaires dans un souci de cohésion sociale, soit, au contraire, une telle politique favorisant les versements volontaires et l'abondement, d'autant plus élevé que les versements volontaires le sont, accentue encore les inégalités salariales. En effet, les plus hauts revenus sont aussi ceux qui peuvent épargner le plus.

*Concernant les pratiques salariales*, les entreprises qui disposent des politiques les plus développées (existence d'un accord d'intéressement et niveaux de versement et d'abondement supérieurs à la médiane) se différencient en pratiquant davantage les augmentations individuelles ainsi que les augmentations générales pour les non-cadres. Cette politique est caractéristique de grandes entreprises cotées en bourse, rentables, dont l'activité est en croissance et disposant d'un certain pouvoir sur leur marché, qui peuvent donc utiliser les différentes variables de rémunération pour mobiliser leurs salariés et donc associer l'épargne salariale à un système de rémunération général également complet et diversifié, relativement généreux. Les entreprises qui font le choix d'une politique d'épargne salariale uniquement axée sur l'intéressement pratiquent, pour leur part, significativement plus d'augmentations individuelles pour les cadres et de primes de performances collectives, s'inscrivant ainsi dans une stratégie globale de rémunération à la performance. Comparativement aux entreprises minimalistes en matière d'épargne salariale (absence d'accord d'intéressement et niveaux d'abondement et de versements volontaires inférieurs à la médiane), les autres entreprises

privilégient le recours aux primes de performance collective que celles-ci soient à destination des cadres ou des non-cadres.

Au regard de ces résultats, il semble donc que la règle légale de non substitution du salaire par l'intéressement prévale et qu'une stratégie intense d'épargne salariale n'entraîne pas pour autant une modération salariale. Les pratiques d'épargne salariale plus intenses auraient plutôt tendance à être associées à un niveau de salaire plus élevé. Au lieu d'un phénomène de substitution de l'épargne salariale au salaire (Coutrot, 1992), on constate plutôt une complémentarité des mécanismes de rémunération et ainsi une cohérence globale de la politique de rémunération dont fait partie l'épargne salariale. La politique d'épargne salariale semble ainsi intégrée dans une stratégie de rémunération globale cohérente, en lien avec les pratiques d'augmentations et de primes de performance collectives ou individuelles.

Cette question de la cohérence découle d'un point de vue théorique de la nécessité d'adapter la politique de rémunération aux caractéristiques de l'organisation et de son environnement (Balkin et Gomez-Mejia, 1987), soulignant l'importance des déterminants de la politique de rémunération, en général, et de la politique d'épargne salariale, en particulier, qui sont abordés dans d'autres travaux de recherches.

## Présentation synthétique des travaux

### **Objectif principal de la recherche**

Analyser les stratégies d'épargne salariale (ES) et la cohérence entre pratiques d'ES et pratiques salariales

### **Cadre théorique / Cadre d'analyse**

Perspective configurationnelle

### **Méthodologie**

Analyse quantitative (analyse factorielle, régressions logistiques, logit) sur un échantillon de 1519 établissements français.

### **Principaux résultats**

- Identification de cinq stratégies d'épargne salariale liées à des déterminants spécifiques.
- Mise en évidence d'une complémentarité entre épargne salariale et politique salariale et d'une cohérence globale des politiques de rémunération.

### **Valorisation de la recherche**

[3] Laroche P., Floquet M., Guéry L., Guillot-Soulez C. et Stévenot A. (2014), « Les pratiques d'épargne salariale et leurs déterminants », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°92, p.3-20.

[17] Laroche P., Floquet M., Guéry L., Guillot-Soulez C. et Stévenot A. (2013), « Les relations entre épargne salariale et rémunérations : une analyse des stratégies et de la cohérence des pratiques », *24<sup>ème</sup> Colloque de l'AGRH* (Paris).

[20] Laroche P., Floquet M., Guéry L., Guillot-Soulez C. et Stévenot A. (2013), « Employee Profit-Sharing Plans and Compensation Strategy », *SASE 25<sup>th</sup> Annual Conference* (Milan).

[22] Laroche P., Floquet M., Guéry L., Guillot-Soulez C. et Stévenot A. (2012), « Les déterminants de l'épargne salariale (ES) : proposition d'une typologie des pratiques d'ES des entreprises françaises », *23<sup>ème</sup> Colloque de l'AGRH* (Nancy).

[35] Laroche P., Floquet M., Guéry L., Guillot-Soulez C. et Stévenot A. (2012), *Les relations entre épargne salariale et rémunérations : une analyse des stratégies, de la cohérence et du rôle modérateur des relations professionnelles*, Rapport de recherche pour la DARES.

## ***1.2. Analyser les déterminants de la rémunération financière***

Au-delà des premiers travaux qui viennent d'être présentés, travaux consacrés à la connaissance des pratiques de rémunération et, de ce fait, avant tout descriptifs, nos recherches s'interrogent également sur les déterminants de la rémunération. Les résultats de nos travaux contribuent ainsi à éclairer les déterminants tant internes qu'externes aux entreprises qui influencent leurs politiques de rémunération mais font également ressortir l'existence de pressions institutionnelles soulignant ainsi le caractère encadré de ce domaine central de la politique RH.

### ***1.2.1. L'épargne salariale et ses déterminants***

Si les enjeux de l'épargne salariale ont fait l'objet de nombreuses recherches, peu ont considéré les pratiques et les choix faits en matière d'épargne salariale au regard des caractéristiques des entreprises ou de leur environnement. Or, outre les facteurs institutionnels qui définissent les dispositifs du partage des profits et les éventuelles incitations fiscales à le mettre en œuvre, des déterminants tant internes qu'externes aux entreprises permettent de comprendre les pratiques d'épargne salariale de celles-ci. Au-delà de la seule mise en évidence de profils types de pratiques d'épargne salariale, le travail conduit dans le cadre du contrat de recherche avec la DARES a permis de relier ces pratiques à des déterminants internes et externes afin d'apprécier la cohérence et la pertinence des pratiques d'épargne salariale des entreprises françaises [3 ; 22].

Chaque catégorie identifiée dans la typologie préalablement présentée (voir partie 1.1.2) a ainsi été reliée aux caractéristiques internes et externes des entreprises qui l'adoptent, dans une perspective de contingence de l'épargne salariale (Kruse *et al.*, 2010 ; Bryson, *et al.*, 2012 ; Poutsma *et al.*, 2012). En lien avec la littérature, les déterminants de l'épargne salariale ont été opérationnalisés à partir des données de l'enquête REPONSE et de la base de données d'entreprises FICUS. Au niveau du traitement des données, chacun des cinq profils de la typologie a été recodé sous la forme d'une variable dichotomique ce qui a conduit à recourir à des modèles de régressions logistiques afin d'identifier, toutes choses égales par ailleurs, les déterminants de l'appartenance aux différents profils d'épargne salariale (*cf.* Figure 4).

**Figure 4 - Les profils types d'épargne salariale et leurs déterminants**

Profil d'épargne salariale	Profil 1 Les offreurs d'ES fondée sur la participation	Profil 2 Les minimalistes légaux	Profil 3 Les minimalistes soucieux de flexibilité	Profil 4 Les ubiquistes	Profil 5 Les stimulateurs d'ES fondée sur l'intéressement
Caractéristiques d'épargne salariale	Participation Pas d'intéressement PE Niveau d'abondement + Versements volontaires ++	Participation Pas d'intéressement Pas de PE Pas d'abondement Pas de versement volontaire	Pas de participation Intéressement PE Niveau d'abondement - Versements volontaires -	Participation Intéressement PE Niveau d'abondement Versements volontaires +	Pas de participation Intéressement PE Niveau d'abondement ++ Versements volontaires +
Déterminants (résultats des régressions)	Entreprise indépendante* Cotées en bourse** Actionnaire : salariés*  Entre 200 et 10 000 salariés  L'intéressement n'accroît pas la cohésion.** Professions intermédiaires***	Non cotées***  Plus de 50 salariés Actifs comptables faibles L'intéressement se fait au détriment des salaires.* Peu de professions intermédiaires**  Obj. prioritaire : coûts salariaux***	Actionnaire : Etat**  Petite entreprise    Rentabilité faible voire nulle	Cotées en bourse** Actionnaire : Entreprise non financière française**  Age : supérieur à 50 ans*  Actifs comptables élevés*** L'intéressement ne se fait pas au détriment des salaires*** Ouvriers**  Rentabilité forte Obj. prioritaire : croissance*	Actionnaires : Etat*  Mono-établissement** Age : inférieur à 50 ans*  Actifs comptables élevés*  Employés***  Organisation : apprenante*

\*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05

Source : Floquet M., Guery L., Guillot-Soulez C., Laroche P. et Stévenot A. (2014), « Les pratiques d'épargne salariale et leurs déterminants », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°92, p.3-20.

En cohérence avec la littérature (e.g. Pendleton *et al.*, 2003), il ressort que la taille est associée à l'existence et à l'intensité d'un système d'épargne salariale. Les pratiques les plus développées se rencontrent dans les plus grandes entreprises. La contrainte légale peut aisément être avancée pour justifier ce constat tout comme la mise en place, dans les plus grandes entreprises, de pratiques de ressources humaines et de pratiques de rémunération diversifiées. Les PME apparaissent comme des utilisateurs minimalistes des dispositifs d'épargne salariale (profils 2 et 3) ce qui peut être expliqué par la complexité des mécanismes, la difficulté à en estimer le coût global, les lourdeurs administratives ressenties par les chefs d'entreprise et le manque d'informations. Confirmant les travaux de Kruse (1996), les entreprises dotées d'un actif comptable important (profils 4 et 5) optent pour des pratiques de rémunération collectives. A première vue, l'épargne salariale peut être perçue comme un mode de transfert du risque de l'actionnaire vers le salarié à l'instar des travaux de Delahaie et Diaye (2008) et de Delahaie (2009). La cotation en bourse est, en effet, associée aux pratiques les plus développées d'épargne salariale et les entreprises du profil 2 (« minimalistes légaux ») se distinguent par une sous-représentation des entreprises cotées. Sans en faire un levier de management des ressources humaines et d'action sur les comportements directs, comme le conçoit la littérature par rapport à l'intéressement en particulier, les entreprises du profil 1 (« les offreurs d'épargne salariale fondée sur la participation ») semblent privilégier l'épargne salariale comme un avantage proposé à l'ensemble du personnel qui peut alors aider à fidéliser celui-ci. En permettant à leurs salariés de développer une épargne salariale d'entreprise à moindre coût, car reposant sur le seul mécanisme de la participation légale, ces entreprises peuvent également viser, grâce à l'épargne salariale et l'actionnariat salarié, la stabilité de leur capital comme l'envisagent les travaux de Delahaie et Diaye (2008) et Delahaie (2009) qui soulignaient déjà que cette stratégie d'épargne salariale concernait en priorité les grandes entreprises cotées. Retenir comme explication principale le transfert de risque de l'actionnaire vers le salarié nous amène à nous interroger sur le niveau de risque supporté par ces entreprises. Or, plusieurs indicateurs nous laissent penser que les entreprises des profils 1 et 4 sont également celles qui supportent les plus faibles niveaux de risque. Elles présentent, d'une part, les marges de manœuvre les plus importantes pour fixer leurs prix et, d'autre part, les niveaux de rentabilité économique les plus forts. Aussi, si le lien entre épargne salariale et cotation en bourse est indéniable, son explication mérite d'être approfondie. Les pratiques d'épargne salariale des entreprises des profils 1 et 4 se caractérisent par un fort niveau d'abondement. Ce dernier peut permettre aux salariés d'investir une partie de leur rémunération en actions de leur société (sous la forme d'un PEE) et à l'entreprise de rendre moins volatile son actionnariat. Le profil 1 se



distingue, par ailleurs, par la présence significative de professions intermédiaires. Cela peut s'expliquer par une incitation fiscale associée aux dispositifs d'épargne salariale qui est plus importante pour cette catégorie qu'il s'agit de fidéliser par des avantages en termes de rémunération globale dont fait partie l'épargne salariale.

L'étude montre également des caractéristiques différentes selon les profils en termes de situation économique et financière. Conformément aux attentes, les « minimalistes soucieux de flexibilité » (profil 3) ont souvent des niveaux de rentabilité plus faibles. Au contraire, les « ubiquistes » (profil 4) disposent d'une certaine aisance financière.

Concernant les caractéristiques organisationnelles, les résultats ne sont pas tranchés. Ainsi, Pendleton *et al.* (2003) montrent que la complexité et l'interdépendance des tâches, mesurées par les caractéristiques de la main d'œuvre, sont associées à des pratiques d'épargne salariale plus développées. Les résultats de notre étude ne permettent ni de confirmer, ni d'infirmer ces travaux. Plus précisément, les « offreurs d'épargne salariale fondée sur la participation » (profil 1) se caractérisent par la présence significative de cadres et ingénieurs tandis que les « minimalistes légaux » sont significativement associés à une absence de cette catégorie. Les « stimulateurs d'épargne salariale fondée sur l'intéressement » connaissent quant à eux une forte présence des professions intermédiaires. Ces résultats vont dans le sens de l'étude de Pendleton *et al.* (2003). Toutefois, les « ubiquistes » (profil 4) se distinguent par une forte présence des ouvriers.

Concernant la question de l'influence des modes d'organisation du travail sur les pratiques d'épargne salariale, notre étude montre l'indépendance de ces deux éléments. Cette constatation va à l'encontre d'un certain nombre de travaux antérieurs.

En revanche, le lien paraît bien plus fort avec l'objectif stratégique poursuivi par la direction : quatre profils s'expliquent par cette composante. Ainsi, les entreprises qui développent le moins l'épargne salariale sont également celles qui affichent le plus un objectif de réduction des coûts salariaux, tandis que les ubiquistes affichent un objectif prioritaire de croissance. Ici, l'épargne salariale semble être appréhendée comme un mécanisme de partage des fruits du développement. La politique d'épargne salariale pourrait alors être considérée comme une opérationnalisation de la stratégie poursuivie par l'entreprise.

Les travaux menés sur l'épargne salariale, même s'ils méritent encore d'être approfondis (*cf.* Conclusion), viennent enrichir la connaissance sur le thème de la rémunération, sujet central en gestion des ressources humaines. En même temps, les résultats obtenus apportent un éclairage aux praticiens pour définir leur politique de rémunération. Ils constituent en effet un élément de réflexion à la disposition des DRH et des responsables *Compensation and Benefits* dans la définition du mix-rémunération proposé à leurs salariés. En permettant une comparaison des pratiques de l'entreprise à celles d'entreprises au profil similaire, la typologie élaborée et la définition de ses déterminants leur permettent de répondre aux attentes des salariés et des candidats au recrutement dans une logique d'équité externe, centrale en gestion des rémunérations. Cette recherche peut ainsi servir d'élément de comparaison (*benchmarking*) pour les décideurs qui, notamment dans les PME, se posent souvent de nombreuses questions sur l'intérêt de tel ou tel dispositif d'épargne salariale, non seulement en termes de performances éventuellement attendues mais aussi en termes de cohérence et de pertinence par rapport aux caractéristiques internes et externes de l'entreprise. Dans une perspective plus macroéconomique, ces résultats viennent éclairer les débats récurrents par rapport à la place de l'épargne salariale en France et aux incitations fiscales qui y sont associées. Ces questions ont d'ailleurs été évoquées lors du séminaire de présentation des résultats des recherches menées dans le cadre de l'appel à projets organisé par la DARES au printemps 2013 en présence d'acteurs socio-économiques directement impliqués dans la réglementation et le fonctionnement de l'épargne salariale en France.

Ces recherches sur le thème de l'épargne salariale méritent d'être poursuivies. L'exploitation des données plus récentes (enquête REPONSE 2011 désormais disponible) permettra de prendre en compte le PERCO (plan d'épargne retraite collectif) et d'affiner l'analyse des pratiques d'épargne salariale. La loi pour l'activité, la croissance et l'égalité des chances économiques (« loi Macron ») du 6 août 2015 modifie une nouvelle fois les règles applicables à l'épargne salariale, l'objectif étant de la rendre plus simple et plus attractive, notamment pour les petites et moyennes entreprises (PME). Les recherches déjà engagées sur l'épargne salariale méritent donc d'être poursuivies, notamment au travers d'études longitudinales, pour apporter des éléments de connaissance et évaluer les effets du contexte économique et des évolutions légales et fiscales sur les pratiques des entreprises.

## Présentation synthétique des travaux

### **Objectif principal de la recherche**

Analyser les déterminants des stratégies d'épargne salariale (ES)

### **Cadre théorique / Cadre d'analyse**

Perspective configurationnelle

### **Méthodologie**

Analyse quantitative (analyse factorielle, régressions logistiques, logit) sur un échantillon de 1519 établissements français

### **Principaux résultats**

Identification de cinq stratégies d'ES reliées à des déterminants spécifiques.

### **Valorisation de la recherche**

[3] Laroche P., Floquet M., Guery L., Guillot-Soulez C. et Stévenot A. (2014), « Les pratiques d'épargne salariale et leurs déterminants », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°92, p.3-20.

[22] Laroche P., Floquet M., Guéry L., Guillot-Soulez C. et Stévenot A. (2012), « Les déterminants de l'épargne salariale (ES) : proposition d'une typologie des pratiques d'ES des entreprises françaises », *23<sup>ème</sup> Colloque de l'AGRH* (Nancy).

[35] Laroche P., Floquet M., Guery L., Guillot-Soulez C. et Stévenot A. (2012), *Les relations entre épargne salariale et rémunérations : une analyse des stratégies, de la cohérence et du rôle modérateur des relations professionnelles*, Rapport de recherche pour la DARES.

### ***1.2.2. Rémunération et pressions institutionnelles***

La gestion des ressources humaines, loin d'être une collection organisée d'instruments techniques orientés vers l'optimalité économique, se situe au cœur d'arrangements institutionnels (Allouche et Huault, 2003). Dans cette perspective, les politiques de gestion des ressources humaines apparaissent comme encadrées et les acteurs, en quête de légitimité, doivent faire la démonstration de la conformité de leurs décisions aux normes produites par la structure sociale. L'analyse de l'activité RH mérite donc d'être enrichie de questionnements incluant ses dimensions sociales et institutionnelles. Dans le cas des politiques de rémunération, plusieurs de nos travaux contribuent à mettre en évidence cette logique d'encastrement.

#### **▪ Rémunération et quête de légitimité**

Différentes recherches se sont intéressées aux discours qui accompagnent la mise en place de certaines pratiques de rémunération, notamment celles relatives à la rémunération des dirigeants, et ont montré leur caractère symbolique. Dans l'esprit de la recherche de Zajac et Westphal (1995), le travail doctoral d'identification des plans de stock-options dans les entreprises du CAC40 a été enrichi d'une analyse des discours types qui les accompagnent [29 ; 37]. Les discours font en effet partie intégrante de la communication des entreprises et

représentent un objet de connaissance dans la mesure où ils favorisent la compréhension de la stratégie et des pratiques des entreprises. Les discours ne sont donc pas neutres.

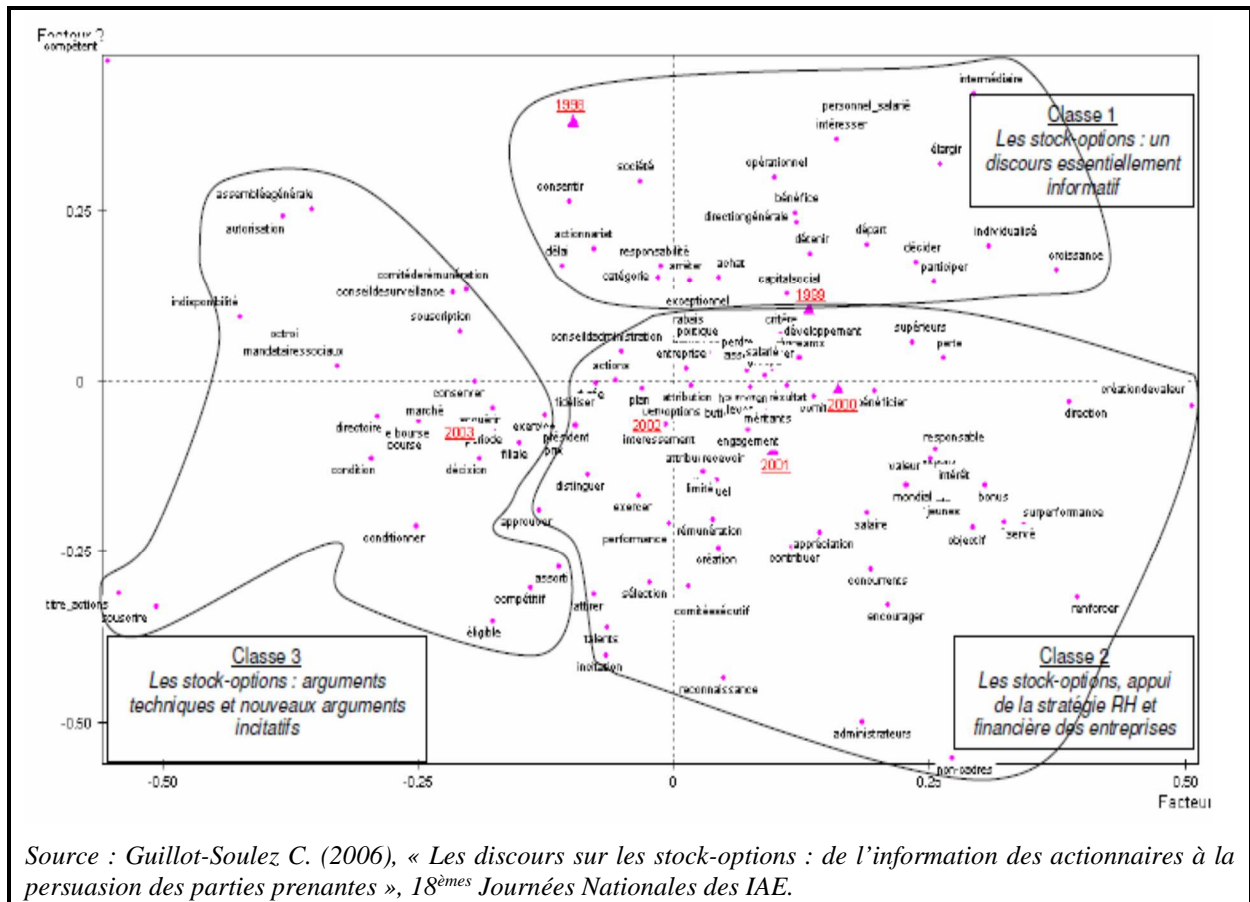
Une base de données a été constituée en rassemblant les discours consacrés aux stock-options par les entreprises du CAC40 entre 1998 et 2003 dans leurs documents de référence. Le rapport annuel occupe en effet une place centrale dans la stratégie de communication des entreprises. Il est l'un des supports les plus lus et est aujourd'hui facilement accessible *via* les sites Internet des entreprises. Le rapport annuel intéresse en priorité les actionnaires mais également les autres parties prenantes de l'entreprise (salariés, clients, investisseurs, analystes financiers...). Dans le cadre spécifique de l'étude des stock-options, le rapport annuel occupe une place centrale, en particulier sur la période d'étude, dans la mesure où les règles de la gouvernance d'entreprise se sont renforcées et où la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) de 2001 a rendu obligatoire la publication d'un rapport spécial sur les stock-options dans les documents de référence.

Pour réaliser une analyse de qualité, les règles relatives au choix des supports soumis à l'analyse lexicographique ont été respectées avec le choix de documents disponibles, représentatifs et homogènes (Bardin, 2001). L'analyse lexicographique a été retenue comme méthode d'analyse des données textuelles. Elle correspond à l'étude scientifique du vocabulaire avec l'application des méthodes statistiques à la fois descriptives et multidimensionnelles à l'analyse des données (Lebart et Salem, 1994). L'analyse a été réalisée en utilisant le logiciel SPAD-T. Les résultats ont conduit à l'identification de trois discours types sur les stock-options représentés sur la figure 5.

- Le premier type de discours, caractéristique du début de la période d'étude, correspond à *un discours factuel et informatif sur les stock-options*, dans une perspective plus descriptive qu'argumentative. Ce discours fournit des informations générales sur les caractéristiques des plans mis en œuvre, sur les principaux objectifs recherchés ainsi que sur les bénéficiaires et souligne l'élargissement progressif du périmètre des bénéficiaires.
- Le deuxième type de discours, caractéristique du milieu de la période d'étude, présente *les stock-options comme un appui de la stratégie RH et financière de l'entreprise*. Dans une période de développement des attributions d'options dans les grandes entreprises et d'élargissement du périmètre des bénéficiaires, les stock-options sont présentées comme un élément de rémunération devenu incontournable pour rester compétitif par rapport aux principaux concurrents. Néanmoins, l'élargissement des attributions doit en même temps être expliqué aux parties prenantes de l'entreprise, en particulier aux actionnaires qui en subissent les effets dilutifs et aux salariés qui en bénéficient.

- La troisième classe, caractéristique de la fin de la période d'étude, correspond à *un discours à nouveau centré sur des arguments techniques et mettant en avant de nouveaux arguments incitatifs*. Les conditions plus restrictives d'exercice, comme le retour de la sélectivité des plans, sont mis en avant et les arguments RH sont moins développés du fait de la réduction ou de la disparition des perspectives de gains.

**Figure 5 - Evolution temporelle des discours sur les politiques de stock-options**



Source : Guillot-Soulez C. (2006), « Les discours sur les stock-options : de l'information des actionnaires à la persuasion des parties prenantes », 18<sup>èmes</sup> Journées Nationales des IAE.

Au-delà de la présentation des caractéristiques techniques et juridiques des plans, les discours consacrés aux stock-options dans les rapports annuels servent donc à présenter et à justifier la politique mise en œuvre. L'analyse temporelle réalisée permet de souligner l'évolution des discours avec le passage d'un discours orienté vers les actionnaires à un discours adressé à plusieurs parties prenantes de l'entreprise. Cette évolution se traduit par le déplacement du lieu du discours : celui-ci n'apparaît plus seulement dans la partie du rapport annuel consacrée spécifiquement aux plans de stock-options mais également dans les parties consacrées à la politique RH et au gouvernement d'entreprise, voire dans le Mot du Président. Les résultats font également ressortir une augmentation du volume des discours relatifs aux stock-options

dans les rapports annuels qui peut s'expliquer par le développement de l'utilisation des stock-options dans les entreprises du CAC40 et le rôle que jouent les rapports annuels pour présenter et justifier la politique adoptée, en particulier en période de crise. Le développement de la communication sur les stock-options s'explique aussi par les exigences croissantes en matière de transparence vantée par les rapports sur la gouvernance d'entreprise.

Les arguments développés par les entreprises dans leurs discours pour justifier les plans adoptés renvoient à la fois aux perspectives théoriques financières, RH et institutionnelles. Les stock-options sont présentées comme un mode de rapprochement des intérêts des actionnaires et des bénéficiaires des plans, comme un outil d'intéressement à la performance de l'entreprise et comme un mode de rémunération permettant d'attirer, de motiver et de fidéliser les salariés. L'analyse fait également ressortir le caractère isomorphique des pratiques de stock-options, mises en place dans une démarche empreinte à la fois d'isomorphisme coercitif (adoption d'une bonne pratique de gouvernance, indispensable du fait de la dépendance par rapport à des ressources clés à la fois humaines et financières), normatif (participation à une tendance avec l'adoption de la norme de rémunération du marché) et mimétique (adoption d'une pratique de rémunération existante indépendamment de ses mérites dans une recherche de légitimité). Les discours sur les stock-options remplissent ainsi les trois fonctions du discours managérial en tant qu'instrument de l'action et de justification de l'action (fonction performative), de légitimité (fonction normative) et de prestige susceptible de céder aux effets de mode (fonction symbolique).

### Présentation synthétique des travaux

#### **Objectif principal de la recherche**

Identifier des discours types sur les stock-options

#### **Cadre théorique / Cadre d'analyse**

- Théorie financière
- Gestion Stratégique des Ressources Humaines
- Théorie néo-institutionnelle

#### **Méthodologie**

Analyse lexicographique à partir des discours des entreprises du CAC40 sur les stock-options publiés entre 1998 et 2003 dans leurs documents de références

#### **Principaux résultats**

Mise en évidence de discours types sur les stock-options, évolutifs dans le temps, du fait des pressions isomorphiques et de la recherche de légitimité

#### **Valorisation de la recherche**

[29] Guillot-Soulez C. (2006), « Les discours sur les stock-options : de l'information des actionnaires à la persuasion des parties prenantes », *18<sup>èmes</sup> Journées Nationales des LAE (Montpellier)*.

[37] Guillot-Soulez C. (2005), *Dimensions organisationnelles et fondements Ressources Humaines des Plans d'Options sur Actions – Le cas des entreprises du CAC 40*, Doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Paris - Université Paris I Panthéon Sorbonne.

## ▪ Rémunération et encastrement

La question de l'encastrement des pratiques de rémunération a été abordée en s'intéressant à deux types de populations particulièrement : les dirigeants et les stagiaires.

Le thème de la rémunération des dirigeants est au cœur de la contribution à la 3<sup>ème</sup> édition de l'*Encyclopédie des Ressources Humaines* [14]. Objet de débats et de polémiques, la rémunération des dirigeants suscite de nombreuses recherches en Sciences de Gestion. La perspective retenue a été de présenter les principales théories qui s'affrontent pour expliquer comment est déterminée la rémunération des dirigeants dans les entreprises où il existe une séparation des fonctions de propriété et de direction à l'origine de conflits entre les actionnaires et les dirigeants (Berle et Means, 1932). Si la théorie financière reste le cadre théorique incontournable pour l'analyse de la rémunération des dirigeants, la faiblesse des résultats empiriques obtenus sur le lien entre rémunération des dirigeants et performance de l'entreprise (O'Reilly et Main, 2010) conduit à mobiliser d'autres cadres d'analyse qui soulignent l'encastrement des pratiques de rémunération des dirigeants.

Dans le cadre de la *théorie financière* (théorie de l'agence en particulier), le conseil d'administration est vu comme l'artisan d'un système de rémunération optimal qui permettra de résoudre les conflits d'agence entre actionnaires et dirigeants (Jensen et Meckling, 1976). Il établit le *design* de la rémunération du dirigeant en décidant du niveau et de la composition de son mix rémunération. Le conseil d'administration est supposé relier la rémunération du dirigeant à la performance de l'entreprise en maximisant sa partie contingente (rémunération variable sous forme de bonus ou sous forme d'actions) au détriment de sa partie fixe, tout en sachant que le dirigeant est supposé préférer la situation inverse. Le conseil d'administration peut être conseillé par des comités spécialisés : comité d'audit, comité de rémunération et comité de sélection des administrateurs et des dirigeants. L'existence d'un comité de rémunération, en particulier, devrait permettre de limiter la latitude managériale et d'éviter les politiques de rémunération excessives tout en contraignant les dirigeants à accroître la performance de l'entreprise par l'octroi d'une rémunération flexible plus importante. Les conclusions mitigées des recherches sur la relation rémunération des dirigeants/performance de l'entreprise ont conduit à explorer d'autres perspectives théoriques qui soulignent la capacité d'influence des dirigeants sur les décisions relatives à leur rémunération.

D'après la *théorie du pouvoir managérial*, les dirigeants auraient la capacité d'influencer les décisions relatives à leur rémunération prises par le conseil d'administration ou le comité de rémunération (Bebchuk et Fried, 2004). La rémunération des dirigeants revêt alors un enjeu

politique qui renvoie à un problème de balance du pouvoir entre les membres du conseil d'administration et les dirigeants. La structure interne du conseil (proportion d'administrateurs externes, structure moniste ou bicéphale, séparation ou non des fonctions de Président et de Directeur Général...) peut favoriser l'autonomie du dirigeant ou, au contraire, son contrôle et réduire sa capacité d'influence sur ses administrateurs notamment concernant sa rémunération. La théorie du pouvoir managérial paraît particulièrement adaptée aux entreprises d'Europe continentale généralement caractérisées par une taille réduite et un actionnariat familial au sein duquel le dirigeant a souvent un poids prépondérant (Broye et Moulin, 2010).

Dans la *perspective des réseaux sociaux*, l'efficacité du conseil d'administration comme organe de contrôle peut être atténuée par la mobilisation, par le dirigeant, de son réseau social qui lui permet d'acquérir un statut prestigieux et de créer une asymétrie d'information entre le dirigeant et son conseil. Grâce à ces ressources, le dirigeant pourrait négocier un niveau de rémunération ainsi qu'un poids relatif des différentes composantes à son avantage et ce contrôle des ressources externes favorise l'enracinement du dirigeant (Shleifer et Vishny, 1989). Le recours à la perspective des réseaux sociaux permet d'approfondir l'analyse des déterminants de la rémunération des dirigeants, en particulier dans le cas de la France où de nombreux administrateurs siègent simultanément dans plusieurs conseils d'administration (Yeo *et al.*, 2003).

Dans la *perspective psychologique*, l'obligation de réciprocité et l'influence sociale influencent les décisions des membres des conseils (O'Reilly et Main, 2010). Ceux-ci adopteraient une attitude favorable vis-à-vis du dirigeant qui contribue à leur nomination et prendraient en compte leur propre rémunération pour décider de celle du dirigeant, ce qui serait de nature à favoriser de plus fortes rémunérations.

La *perspective symbolique* souligne quant à elle la nécessité de légitimer les décisions relatives à la rémunération des dirigeants de manière à ce qu'elles apparaissent comme justifiables non seulement aux yeux des parties prenantes de l'entreprise mais aussi vis-à-vis du grand public auxquels elles sont communiquées. Dans ce contexte de recherche de légitimité, la perspective institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983) permet de résumer les trois types de pressions (isomorphisme coercitif, mimétique et normatif) qui influencent les décisions des conseils d'administration en matière de rémunération des dirigeants. Ces pressions vont favoriser l'imitation des pratiques en vigueur dans d'autres entreprises, plus facilement justifiable que l'innovation, contribuant ainsi à l'apparition de pratiques de rémunération à la mode. Les conseils d'administration peuvent dès lors se limiter à adopter des *design* de rémunération en s'inspirant de ceux de dirigeants d'entreprises comparables, tant en ampleur qu'en structure



(Magnan *et al.*, 2000) et communiquer symboliquement aux actionnaires qu'ils se préoccupent de leur richesse sans apprécier leur impact réel (Zajac et Westphal, 1995).

La perspective des réseaux sociaux mobilisée dans le cas de la rémunération des dirigeants peut s'appliquer à d'autres populations dans l'entreprise et éclairer les liens entre rémunération et réseaux sociaux. Une de nos recherches, valorisée sous forme de communication [26], puis d'article dans la *Revue de Gestion des Ressources Humaines* [9], a porté sur la place des réseaux dans l'accès à une expérience professionnelle particulière, les stages étudiants, et certains résultats de cette recherche viennent éclairer cette relation.

Dans la lignée des travaux de Granovetter (1974) aux Etats-Unis et de Bourdieu (1989) en France, la littérature souligne les avantages du recours au réseau pour le recrutement, aussi bien pour les entreprises (gain de temps, candidatures de meilleure qualité, réduction des comportements opportunistes...) que pour les candidats (informations plus détaillées sur les emplois, réception de davantage d'offres, gain de temps et d'argent). La littérature souligne également que le réseau permet d'obtenir de meilleurs emplois c'est-à-dire des emplois offrant une meilleure rémunération, de meilleures conditions de travail, un meilleur statut social et davantage de perspectives de carrière. Ainsi, du côté des personnes en recherche d'emploi, l'obtention de celui-ci par réseau permettrait d'obtenir une meilleure rémunération.

A partir d'une enquête par questionnaires réalisée auprès de 415 étudiants de gestion de niveau Master 1 ayant effectué un stage entre leur L3 et leur M1, les résultats démontrent la prédominance du réseau (famille, amis, relations professionnelles) pour l'obtention d'un stage et le fait que les stages trouvés par réseau sont de meilleure qualité. L'utilisation du réseau permet de limiter le nombre de candidatures et le nombre d'entretiens de recrutement, d'obtenir davantage de réponses positives et de réaliser plus souvent son stage à l'étranger ou dans le domaine souhaité par le stagiaire. Concernant la rémunération plus spécifiquement, les résultats montrent que les stages trouvés par réseau donnent plus souvent lieu au versement d'une gratification et sont mieux indemnisés que ceux ayant été trouvés sans passer par le réseau.

Ces différents travaux soulignent l'encastrement des pratiques de rémunération, en particulier l'insertion des actions économiques dans des réseaux de relations interpersonnelles qui se traduit par une inflation des rémunérations. Sur le thème de la rémunération des dirigeants, objet de débats et de polémiques récurrents, le panorama théorique proposé met en lumière les différentes perspectives théoriques concurrentes. Il souligne ainsi toute la complexité de la justification de la rémunération des dirigeants et renvoie à la spécificité de la fonction

managériale dans la mesure où, contrairement à n'importe quel salarié qui ne peut que négocier sa rémunération dans un cadre déjà établi, le dirigeant peut agir sur les règles de détermination de sa rémunération. Le phénomène économique de la rémunération des dirigeants apparaît ainsi comme encadré c'est-à-dire comme s'inscrivant dans des logiques proprement sociales.

### Présentation synthétique des travaux

#### **Objectifs principaux des recherches**

- 1) Identifier les déterminants théoriques de la rémunération des dirigeants
- 2) Evaluer les effets du recours aux réseaux sociaux sur l'indemnisation des stages étudiants

#### **Cadre théorique / Cadre d'analyse**

- Théorie financière
- Théorie néo-institutionnelle
- Théorie du pouvoir managérial
- Théorie des réseaux sociaux
- Perspective psychologique

#### **Méthodologies**

- 1) Synthèse de la littérature
- 2) Analyse quantitative des données recueillies *via* une enquête par questionnaire auprès de 415 étudiants

#### **Principaux résultats**

- 1) Mise en évidence de cadres d'analyse alternatifs à la théorie financière témoignant de l'encastrement social de la rémunération des dirigeants
- 2) Les réseaux sociaux permettent d'obtenir des stages de meilleure qualité, en particulier plus souvent et mieux indemnisés.

#### **Valorisation de la recherche**

[9] Guillot-Soulez C. et Landrieux-Kartochian S. (2008), « Stages et effets de réseaux », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°68, p.30-48.

[14] Guillot-Soulez C. (2012), « La rémunération des dirigeants », in J. Allouche, *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 3<sup>ème</sup> édition, p.1217-1222.

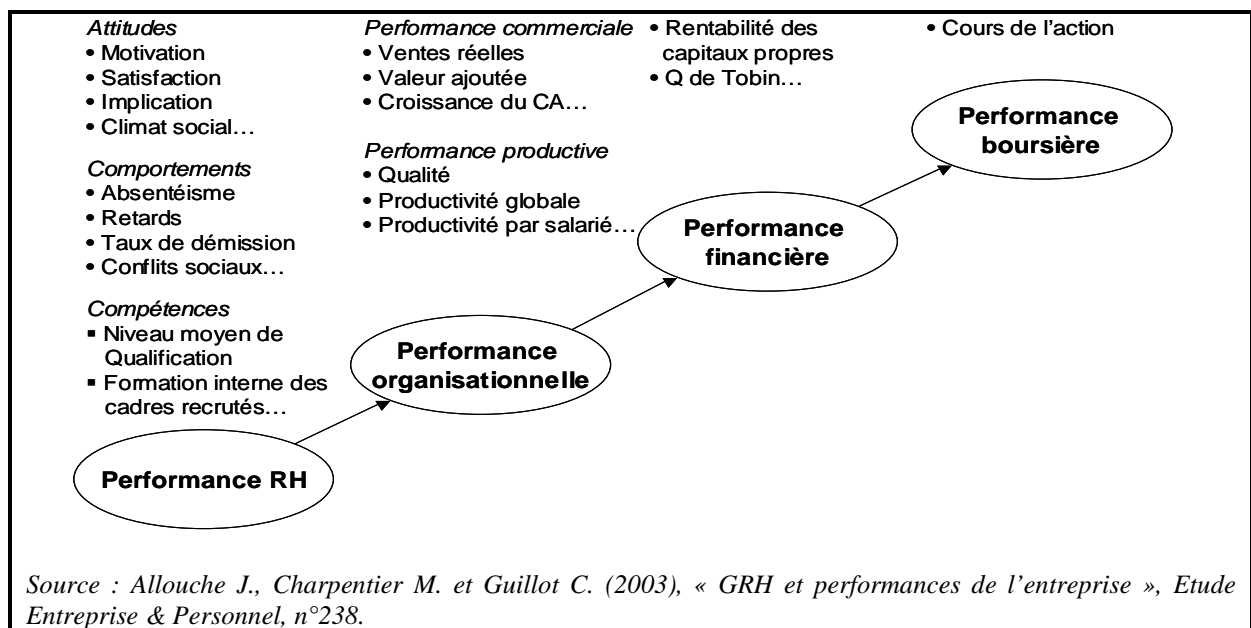
[26] Landrieux-Kartochian S. et Guillot-Soulez C. (2006), « Réseau et insertion dans le monde du travail : le cas des stages », 17<sup>ème</sup> Colloque de l'AGRH (Reims).



## 2. De la rémunération financière à la marque employeur : évaluer le lien avec la performance

La question de l'évaluation de la performance des politiques RH apparaît comme une question récurrente chez les chercheurs comme chez les praticiens. Les contraintes économiques et financières renforcent la nécessité pour la fonction RH de démontrer sa contribution à la performance de l'entreprise, de prouver qu'au-delà des coûts engendrés, les pratiques de GRH sont source de performance pour l'entreprise. La compréhension des liens entre gestion des ressources humaines et performance des entreprises a reçu des illustrations conceptuelles majeures, notamment dans les travaux de Schuler et Jackson (1987, 1999), Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1988), Wright et McMahan (1992). La démonstration est d'autant plus difficile à faire que les relations entre GRH et performances sont complexes compte tenu des multiples dimensions de la performance et de leur emboîtement (cf. Figure 6) [36].

*Figure 6 - L'escalier de la performance*



La *performance RH* renvoie aux résultats de l'action managériale de l'entreprise sur ses salariés, aux effets directement produits par la mise en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines : attitudes, comportements et compétences des salariés qui peuvent s'appréhender à travers de multiples indicateurs, issus directement de tableaux de bord (tels que l'absentéisme ou le taux de démission) ou d'enquêtes d'opinion ou de satisfaction. La *performance organisationnelle* peut être appréhendée en tant que résultat de l'action en distinguant la performance de la production, qui englobe des indicateurs de productivité du travail et de qualité des produits et services, et la performance liée aux ventes et aux profits tirés de ces

ventes. La *performance financière* renvoie à des critères financiers mesurant la santé de l'entreprise : solvabilité, autonomie financière, rentabilité... La *performance boursière* correspond à la maximisation de la valeur de marché de l'entreprise, essentiellement centrée sur la rentabilité des capitaux.

Les recherches présentées dans cette partie ont pour point commun d'explorer les relations entre la rémunération (financière) ou la marque employeur et la performance de l'entreprise.

## **2.1. Rémunération financière et recherche de performance**

La rémunération fait partie des pratiques RH les plus souvent citées pour leur caractère stratégique (Gomez-Mejia et Balkin, 1992 ; Gerhart et Rynes, 2003 ; Gomez-Mejia *et al.*, 2014). Nos recherches éclairent le débat sur la contribution de la GRH à la performance de l'entreprise et démontrent, en particulier, la relation positive entre les pratiques de rémunération et les différentes dimensions de la performance au travers de synthèses de la littérature et d'études empiriques.

### **2.1.1. Rémunération et performances de l'entreprise**

La recherche en gestion a produit une somme considérable de travaux sur le lien entre la GRH et les performances de l'entreprise. Un recensement des études académiques sur ce thème a été réalisé, en collaboration. Face à l'abondance de la littérature, le choix a été fait de délimiter de manière discrétionnaire le périmètre retenu en décidant [32 ; 36] :

- une délimitation dans le temps : la synthèse de la production de connaissances accumulées dans les recherches empiriques a porté sur une période de 25 années (1978-2003) ;
- une délimitation dans l'espace : la collecte des informations a été menée à partir d'une interrogation de bases de données bibliographiques (ABI Proquest, EBSCO) afin de répertorier les articles de revues académiques anglo-saxonnes et avec la volonté de ne pas laisser dans l'ombre les recherches francophones ;
- une délimitation dans l'univers de la connaissance en gestion des ressources humaines en privilégiant quatre domaines : les politiques d'emplois sous l'angle de l'ajustement des effectifs, les politiques de rémunération sous l'angle de la participation financière et de la rémunération des compétences, les politiques de valorisation des compétences sous l'angle des investissements en formation, les relations sociales sous l'angle de l'influence des organisations syndicales.

Ont ainsi été recensées près de 140 recherches (donnant lieu à 235 résultats empiriques) qui ont été distinguées selon un découpage unidimensionnel/pluridimensionnel. Dans la perspective

unidimensionnelle ou universaliste (Pfeffer, 1994), les chercheurs étudient le lien entre une pratique de GRH particulière et un indicateur de performance choisi, postulant que certaines pratiques sont toujours meilleures que les autres (*best practices*) et que toutes les organisations devraient les adopter pour augmenter leur performance. Les chercheurs inscrits dans une perspective pluridimensionnelle (approche configurationnelle) observent non pas une pratique de GRH isolée mais plutôt des ensembles de pratiques combinées les unes aux autres à l'intérieur d'un système (Baird et Meshoulam, 1988).

De manière globale, cette synthèse permet de souligner l'efficacité des pratiques de GRH puisqu'une majorité d'études conclut à l'existence d'un lien positif significatif entre GRH et performances (organisationnelle, financière, boursière) de l'entreprise (*cf.* Tableau 3).

**Tableau 3 - Synthèse quantitative des résultats des recherches sur le lien  
GRH/performances**

Thèmes RH	Lien positif n (%)	Lien négatif n (%)	Absence de lien n (%)	Résultats n (%)
<b><i>Perspective unidimensionnelle</i></b>				
Suppressions d'emplois	2 (5%)	29 (73%)	9 (23%)	<b>40 (100%)</b>
Rémunération	59 (80%)	8 (11%)	7 (9%)	<b>74 (100%)</b>
Formation	19 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	<b>19 (100%)</b>
Relations sociales	18 (26%)	38 (55%)	13 (19%)	<b>69 (100%)</b>
<b><i>Perspective pluridimensionnelle</i></b>				
Systèmes de GRH	28 (85%)	0 (0%)	5 (15%)	<b>33 (100%)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>126 (54%)</b>	<b>75(32%)</b>	<b>34 (14%)</b>	<b>235 (100%)</b>

Source : Allouche J., Charpentier M. et Guillot-Soulez C. (2004), « GRH et performances, l'improbable lien ? Un panorama des études sur la mesure des interactions », 15<sup>ème</sup> Colloque de l'AGRH.

Concernant plus spécifiquement le thème de la rémunération, les deux composantes pour lesquelles les recherches sont les plus abondantes ont été privilégiées : la participation financière (participation aux résultats, intéressement, actionnariat salarié, stock-options) et la rémunération des compétences.

Dans le cas des *systèmes de partage des bénéfices* (intéressement, participation aux résultats, actionnariat salarié), la majorité des travaux ayant porté sur les liens entre rémunération et *performance organisationnelle* montre que les entreprises qui mettent en place ces dispositifs ont des résultats supérieurs du point de vue de la performance commerciale (volume d'activité) et de la performance productive (efficacité dans l'utilisation des facteurs de production). Les études montrent également que les entreprises ayant mis en place un système de participation financière obtiennent de meilleurs résultats du point de vue de la performance commerciale (niveau, croissance des ventes...) que celles qui ne s'en sont pas dotées. Les résultats apparaissent relativement homogènes quels que soient le pays d'étude et la méthodologie adoptée. Toutefois, contrairement aux autres modes de participation financière, la relation entre actionnariat salarié et performance productive est discutée : certaines recherches montrent en effet que l'actionnariat a une influence positive sur la performance organisationnelle, tandis que d'autres, au contraire, concluent à un effet négatif. Une explication de cette différence tiendrait au fait qu'il est nécessaire d'accompagner la participation financière de changements organisationnels ou de mettre en place simultanément un système de participation aux décisions afin d'obtenir une meilleure performance organisationnelle. D'autre part, il apparaît que les effets positifs dépendent de l'ancienneté du système de partage du fait du temps d'apprentissage nécessaire aux salariés. Concernant la *performance financière*, les études concluent en majorité à une relation positive entre la mise en place de systèmes de partage et la performance financière de l'entreprise même si certaines d'entre elles établissent, au contraire, une absence de relation ou un lien négatif entre ces deux variables. Les résultats sont différents selon le système de participation financière étudié : les études portant sur la participation au capital sont ainsi beaucoup plus nuancées que celles sur l'intéressement et la participation aux résultats. Sur le plan de la *performance boursière*, peu d'études se sont penchées sur les liens entre les systèmes de rémunération et la performance boursière de l'entreprise dans la mesure où il n'est pas facile d'isoler ce lien. Les études sur cette relation concernent donc uniquement le cas des plans d'options sur actions (POA), mode de rémunération qui relie directement la rémunération du bénéficiaire à la valeur boursière de l'entreprise. Les recherches menées révèlent dans l'ensemble une relation positive entre l'existence d'un POA et la performance boursière de l'entreprise. Néanmoins, si l'amélioration des performances à court terme grâce aux POA se

retrouve dans plusieurs études, les résultats sont plus nuancés pour la performance à long terme ce qui peut s'expliquer par l'augmentation des risques (risques liés aux projets mis en œuvre, à la moindre diversification du capital des bénéficiaires d'options, à la volatilité des marchés, etc.). Le cas des POA a été plus particulièrement approfondi dans le cadre du travail doctoral [37] avec la synthèse des résultats de plus d'une centaine d'études empiriques ayant testé les hypothèses formulées à partir de la théorie financière. Dans le cadre de la théorie de l'agence, les stock-options représentent un mécanisme d'alignement des intérêts des actionnaires et de ceux des dirigeants (Haugen et Senbet, 1981), voire des non-dirigeants si celle-ci est déclinée aux autres catégories de salariés (Desbrières, 1997a). Dans le cadre de la théorie des signaux, les stock-options apparaissent comme un outil de signalisation de la qualité de la gestion de l'entreprise (Desbrières, 1997b). Les tests empiriques dégagent des résultats plus tranchés pour la théorie des signaux que pour la théorie de l'agence concernant l'efficacité des stock-options. Dans le cas de la *rémunération des compétences*, les salariés sont rémunérés non pas en fonction de leur poste ou de l'emploi occupé mais en fonction des compétences développées dans leur travail. La plupart des recherches sont des études de cas qui concluent à l'efficacité de la rémunération des compétences, même s'il est souvent difficile d'isoler les effets positifs liés à la rémunération des compétences d'autres changements appliqués simultanément. Les études observent que les régimes de rémunération des compétences sont plus fréquemment implantés dans les organisations inscrites dans des programmes de qualité totale et des pratiques de mobilisation des ressources humaines (partage de l'information, participation des salariés, etc.), ce qui peut expliquer une meilleure réussite de ce type de rémunération.

Les recherches empiriques recensées concluent, dans une très large majorité, à la supériorité des entreprises pratiquant le partage des bénéfices et la rémunération des compétences mais les auteurs se montrent en même temps prudents en soulignant que la relation entre rémunération et performance est complexe et qu'elle dépend des caractéristiques et des modalités d'accompagnement des systèmes de rémunération mis en œuvre ainsi que de variables de contingence comme la culture organisationnelle, le style de management, la stratégie de l'entreprise, la structure de l'organisation...

Il convient néanmoins de noter que ces recherches comportent un certain nombre de limites liées aux échantillons et aux périodes d'étude ainsi qu'aux indicateurs retenus. De plus, les méthodes mises en œuvre ne permettent pas systématiquement d'établir le sens de la causalité dans les relations testées et la possibilité d'une causalité inverse ne peut être exclue.



Cette synthèse de la littérature a rencontré un fort écho dans le monde académique mais également auprès des professionnels RH dans la mesure où elle met en évidence la contribution de la gestion des ressources humaines à la performance de l'entreprise. Outre la publication et la diffusion de l'étude complète auprès des adhérents d'*Entreprise & Personnel*, des synthèses ont été publiées dans des revues professionnelles RH (revue *Personnel* et revue *Gestion sociale*)<sup>3</sup>.

### Présentation synthétique des travaux

#### **Objectif principal de la recherche**

Quantifier la relation entre GRH et performances de l'entreprise et, au sens de celle-ci, la relation rémunération / performance

#### **Cadre théorique / Cadre d'analyse**

- Perspective universaliste
- Perspective configurationnelle

#### **Méthodologie**

Synthèse de la littérature (140 recherches représentant 235 résultats de recherche)

#### **Principaux résultats**

Mise en évidence d'une relation positive entre GRH et performances et entre rémunération et performances

#### **Valorisation de la recherche**

[32] Allouche J., Charpentier M. et Guillot-Soulez C. (2004), « GRH et performances, l'improbable lien ? Un panorama des études sur la mesure des interactions », *15<sup>ème</sup> Colloque de l'AGRH* (Montréal).

[36] Allouche J., Charpentier M. et Guillot C. (2003), « GRH et performances de l'entreprise », *Etude Entreprise & Personnel*, n°238.

### **2.1.2. Stock-options et implication organisationnelle**

Si les travaux qui viennent d'être présentés ont permis d'analyser la relation entre rémunération et performance économique de l'entreprise à partir d'une synthèse de la littérature, la recherche doctorale [37], ensuite valorisée sous forme de communication [25] puis d'article dans la *Revue de Gestion des Ressources Humaines* [8], est pour sa part venue éclairer la relation entre rémunération et performance RH (influence sur les attitudes et les comportements des individus) avec la réalisation d'une étude empirique visant à tester la relation entre stock-options et implication organisationnelle des bénéficiaires.

---

<sup>3</sup> Allouche J., Charpentier M. et Guillot-Soulez C. (2004), « Les performances de l'entreprise », *Revue Personnel*, n°450, p.12-13.

Allouche J., Charpentier M. et Guillot-Soulez C. (2004), « La GRH améliore-t-elle les résultats de l'entreprise ? », *Gestion sociale*, n°1334, p.4.

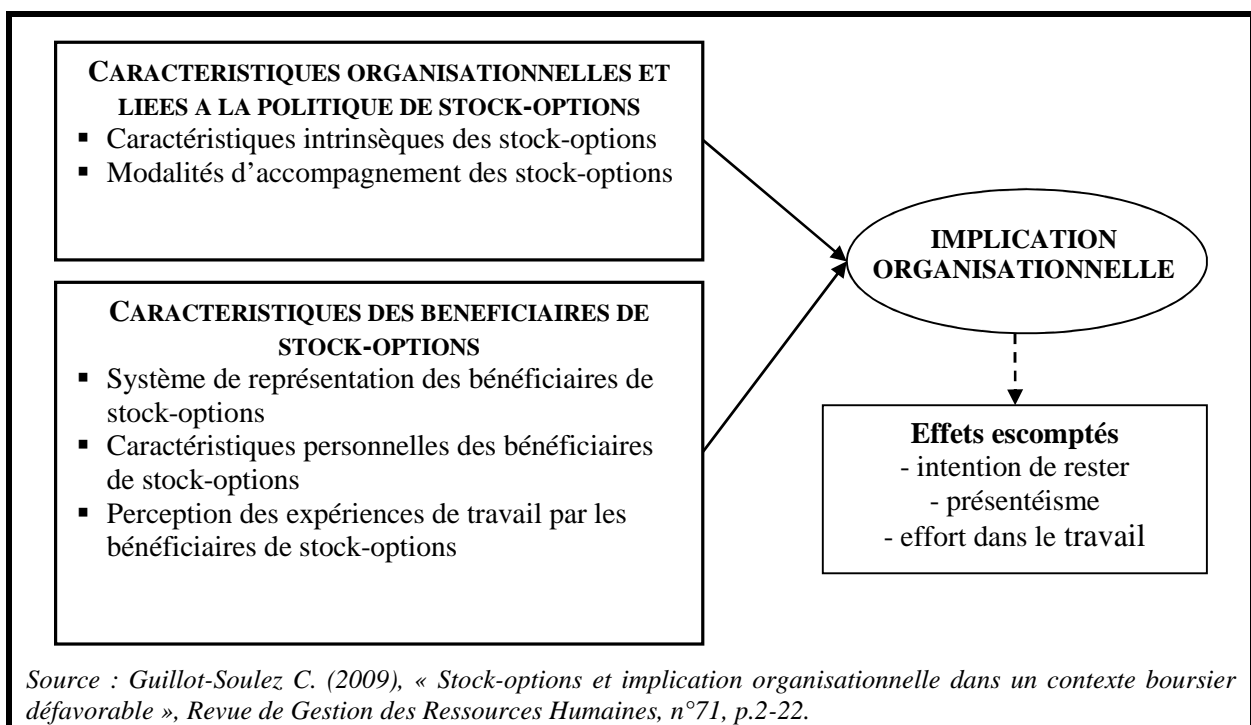
Si les stock-options avaient jusque-là fait l'objet de nombreux travaux en finance, les études empiriques consacrées aux stock-options en gestion des ressources humaines demeuraient extrêmement rares (Saint-Onge *et al.*, 1996 ; Poulain-Rehm, 2000 ; Saint-Onge *et al.*, 2001). Du côté des praticiens, les stock-options faisaient, au moment de la réalisation de cette recherche, l'objet de nombreuses interrogations quant à l'intérêt de les utiliser du fait de l'augmentation de leur coût avec l'introduction à venir des nouvelles normes comptables internationales IFRS2 et de leur efficacité incertaine, notamment en période de crise boursière. L'étude des stock-options s'inscrit dans la lignée des travaux sur les mécanismes de rémunération et de participation financière, en particulier de l'actionnariat salarié dans la mesure où les POA représentent une première étape vers la détention d'actions de l'entreprise par les bénéficiaires. A l'instar des autres modes de rémunération, les stock-options agissent sur les attitudes et les comportements des salariés bénéficiaires comme permettent de l'expliquer plusieurs cadres théoriques : théories de la motivation et de la satisfaction (théories du contenu, du processus et de la fixation des objectifs), théorie des attentes, théorie de l'équité, approches unidimensionnelle et pluridimensionnelle de la satisfaction liées à la rémunération (Commeiras, 2001). Les trois modèles des effets de l'actionnariat permettent, plus spécifiquement, d'appréhender la relation entre actionnariat et attitudes des salariés et apparaissent, par extension, comme un cadre théorique pertinent pour l'analyse des POA (Poulain-Rehm, 2000) :

- *Le modèle de la satisfaction intrinsèque*, ou modèle des effets directs de l'actionnariat salarié (Long 1978a, 1978b), suggère que la possession d'actions par les salariés favorise, à elle seule, l'implication et la satisfaction envers l'entreprise. L'actionnariat salarié crée un intérêt commun entre les salariés et renforce l'identification à l'organisation.
- *Le modèle de la satisfaction instrumentale*, ou modèle des effets indirects de l'actionnariat salarié (Long 1978a, 1978b ; Hammer et Stern, 1980), pose que l'actionnariat salarié accroît l'influence des salariés dans la prise de décision ce qui conduit à un accroissement de l'implication. L'actionnariat salarié a une influence positive sur les attitudes si l'entreprise propose des opportunités significatives pour la participation à la décision.
- *Le modèle de la satisfaction extrinsèque* (Klein, 1987) suggère que l'actionnariat salarié accroît l'implication organisationnelle s'il se traduit par un gain monétaire. Ce modèle s'appuie sur les recherches consacrées aux systèmes de rémunération qui soulignent l'importance des récompenses financières comme déterminants de la satisfaction au travail et des choix organisationnels.

Ces modèles suggèrent que les stock-options, en offrant la possibilité aux bénéficiaires de devenir propriétaires de l'entreprise, représentent un moyen efficace de renforcer l'intégration des valeurs de l'individu et de l'organisation. Au-delà du caractère technique de la fidélisation liée à ce mode de rémunération du fait des caractéristiques juridiques associées aux plans (délais d'exercice, obligation de conservation des actions, obligation de rester dans l'entreprise pour retirer les gains financiers...), les stock-options devraient également contribuer à réduire l'absentéisme et la rotation du personnel en agissant sur les attitudes des salariés, dans la mesure où les théories de la satisfaction et de l'implication constituent deux volets des théories de la fidélisation (Poulain-Rehm, 2000).

L'objectif de la recherche a été de proposer un test empirique de la relation entre détention de stock-options et implication organisationnelle des bénéficiaires. La figure 7 présente le modèle général de la recherche :

**Figure 7 - Stock-options et implication organisationnelle : modèle général de recherche**



La définition de l'implication retenue est celle de Mowday *et al.* (1982) et l'OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*) de Porter *et al.* (1974) traduit par Thévenet (1992) et adapté par Poulain-Rehm (2000) à la mesure de l'implication associée aux stock-options est utilisée comme échelle de mesure.

Ce modèle de recherche a été testé avec la réalisation d'une enquête par questionnaires diffusés au cours du dernier trimestre de l'année 2004 auprès de salariés bénéficiaires de stock-options de trois entreprises du CAC40 ce qui a permis le recueil de 607 réponses. Ces résultats ont été enrichis par les discussions qui ont pu avoir lieu en amont et en aval de l'enquête avec les responsables RH et les responsables *Compensation & Benefits* des entreprises participantes ainsi qu'avec des bénéficiaires de stock-options ayant participé à l'enquête. Une des originalités de l'étude tient au fait que l'échantillon de répondants est constitué de salariés cadres mais également de non cadres alors que les recherches sur les stock-options se centrent presque exclusivement sur les stock-options du PDG et des principaux dirigeants de l'entreprise (Pendleton *et al.*, 2002).

Le résultat central de cette recherche est la validation empirique de l'influence significative de la détention de stock-options sur l'implication organisationnelle prise de manière uni- ou bidimensionnelle. Dans cette deuxième perspective, les stock-options agissent davantage sur l'implication calculée que sur l'implication affective en augmentant les sacrifices liés au départ de l'entreprise.

Les caractéristiques des plans détenus ont une influence significative sur l'implication organisationnelle des bénéficiaires : plus le montant d'options détenues, le nombre de plans dont le salarié est bénéficiaire, le rythme des attributions et les plus-values réalisées sont élevés, plus l'implication des salariés est forte. L'ancienneté du bénéfice a également une influence significative sur l'implication organisationnelle : l'implication est d'autant plus élevée que les salariés bénéficient d'options depuis longtemps, à l'exception des nouveaux bénéficiaires de stock-options qui présentent les scores d'implication les plus élevés. Ce résultat peut s'expliquer par la satisfaction d'être distingué en recevant des stock-options et en rejoignant ainsi le cercle restreint des bénéficiaires.

Une spécificité de l'étude empirique tient à son environnement particulier dans la mesure où elle a été conduite dans un contexte boursier défavorable. Il ressort que les bénéficiaires tiennent compte de l'évolution du cours de bourse de l'entreprise et de l'état des marchés boursiers en étant plus attentifs aux caractéristiques de leurs plans : l'absence de perspectives de gains peut conduire à une moindre implication des bénéficiaires qui est de nature à entraîner des comportements opposés aux objectifs recherchés (mise en œuvre d'une recherche d'emploi puis départ de l'entreprise).

Confirmant la littérature, les résultats de la recherche mettent en évidence le rôle essentiel de la politique d'information et de communication pour la réussite des plans de stock-options, aussi bien lors de la mise en place que lors du suivi des POA. La supériorité des vecteurs d'information individuels (notices explicatives individuelles, informations orales) par rapport aux vecteurs collectifs est également confirmée. Le contexte boursier défavorable rend là aussi d'autant plus importante la communication une fois les plans mis en œuvre afin de limiter les attitudes et les comportements négatifs de la part des bénéficiaires.

La recherche apporte ensuite un résultat nouveau qui vient éclairer un débat, jusque-là essentiellement théorique, relatif à la question de la délimitation du périmètre des bénéficiaires de stock-options. En effet, la recherche approfondit le lien entre niveau hiérarchique et implication organisationnelle des bénéficiaires de stock-options en montrant que les deux catégories hiérarchiques les plus éloignées (non cadres -employés/techniciens- et dirigeants non mandataires sociaux) sont celles qui présentent les niveaux d'implication les plus élevés. Plus précisément, les non cadres présentent des scores d'implication supérieurs à ceux de toutes les autres catégories hiérarchiques. Ce résultat original suggère que les attributions de stock-options ne doivent pas être trop restrictives et qu'il faut rendre admissibles aux plans de stock-options les personnes qu'il est important de retenir et de motiver, y compris parmi les catégories hiérarchiques les plus basses. Les résultats de l'enquête permettent de justifier les attributions de stock-options à des personnels non-cadres car elles représentent un moyen de distinguer, motiver et fidéliser les éléments les plus prometteurs parmi ces personnels (Saint-Onge *et al.*, 1999, 2001). Pour autant, comme le soulignent Hall et Murphy (2003), les stock-options ne représentent pas un outil à étendre à tous les salariés dans la mesure où il existe d'autres mécanismes de rémunération collective performants (participation, intéressement, PEE... dans le cadre français), en raison du coût et des risques associés à une telle pratique et du fait que des attributions plus larges conduiraient à perdre ce caractère exceptionnel et distinctif des attributions de stock-options à quelques salariés non-cadres. Ainsi, en écho à nos premiers travaux de recherche (*cf.* 1.1.1), ces résultats conduisent à se montrer prudent par rapport au fait d'attribuer des stock-options à une proportion plus importante des effectifs. Cette pratique d'attribution des stock-options apparaît comme un mode de récompense des éléments les plus prometteurs de l'entreprise mais serait davantage adaptée aux entreprises de petite taille dans lesquelles cette pratique a des effets incitatifs sur tous les niveaux hiérarchiques (Oyer et Schaefer, 2002).

Ces différentes conclusions contribuent à enrichir la littérature en démontrant l'efficacité RH des stock-options. Les résultats obtenus confirment la pertinence du modèle de la satisfaction intrinsèque, en montrant que la détention d'options sur actions, en elle-même, favorise l'implication organisationnelle, mais également celle du modèle de la satisfaction extrinsèque, en montrant que les plans d'options sur actions favorisent l'implication s'ils se traduisent par des gains monétaires.

Cette recherche apporte des résultats concrets pour éclairer les décisions des entreprises dans la gestion de leurs plans de stock-options. En plus des publications académiques, ces conclusions ont d'ailleurs été diffusées auprès de dirigeants et de professionnels RH. Outre la restitution des résultats auprès des entreprises ayant donné leur accord pour la diffusion des questionnaires de recherche auprès de leurs salariés bénéficiaires de plans de stock-options, une présentation de notre travail doctoral a eu lieu dans le cadre d'une conférence consacrée aux travaux des finalistes du prix de la recherche en gouvernance organisé par l'Institut Français des Administrateurs (IFA) en 2006. Les résultats ont également été publiés dans la revue *Rémunération globale*, revue des professionnels de la fonction *Compensation & Benefits*<sup>4</sup>.

### Présentation synthétique des travaux

#### **Objectif principal de la recherche**

Évaluer la performance RH des stock-options

#### **Cadre théorique / Cadre d'analyse**

- Théories de la motivation et de l'implication
- Modèles théoriques de l'actionnariat salarié
- Gestion Stratégique des Ressources Humaines

#### **Méthodologie**

Enquête par questionnaires auprès de 607 salariés bénéficiaires de stock-options de trois entreprises du CAC40

#### **Principaux résultats**

Influence significative de la détention de stock-options sur l'implication organisationnelle.

#### **Valorisation de la recherche**

[8] Guillot-Soulez C. (2009), « Stock-options et implication organisationnelle dans un contexte boursier défavorable », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°71, p.2-22.

[25] Guillot-Soulez C. (2006), « Politique de rémunération et attitudes au travail : le rôle stratégique des stock-options », *17<sup>ème</sup> Colloque de l'AGRHR* (Reims).

[37] Guillot-Soulez C. (2005), *Dimensions organisationnelles et fondements Ressources Humaines des Plans d'Options sur Actions – Le cas des entreprises du CAC 40*, Doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Paris - Université Paris I Panthéon Sorbonne.

---

<sup>4</sup> Guillot-Soulez C. (2006), « Les politiques de stock-options dans les entreprises du CAC40 : panorama historique et mesure de l'efficacité RH », *Revue Rémunération globale*, n°9, p.29-38.

## ***2.2. Marque employeur et recherche de performance***

Si la rémunération financière a occupé et occupe encore une place centrale dans nos problématiques de recherche, les recherches menées depuis quelques années sur le thème de la marque employeur représentent pour nous un prolongement des travaux déjà engagés. A l'instar de Saint-Onge (2008, 2014), nous considérons en effet que le concept de marque employeur présente des points communs avec celui de rémunération globale dans la mesure où il renvoie à la somme des bénéfices associés à un emploi et à un employeur (Ambler et Barrow, 1996). Les changements environnementaux, sociologiques et démographiques comme la concurrence sur le marché de l'emploi font apparaître la marque employeur comme un levier central d'attraction et de fidélisation du personnel. Lors du recrutement, les candidats choisissent un futur employeur en considérant les différentes composantes de la proposition de valeur de l'employeur. L'enjeu, pour les employeurs, est de réussir à attirer ces candidats en identifiant et en déployant une stratégie de marque employeur (Saint-Onge, 2008).

Selon Lievens (2007), la marque employeur se construit selon un processus en trois étapes : dans un premier temps, l'entreprise identifie et développe la valeur spécifique qu'elle offre à ses employés actuels et potentiels ; dans un deuxième temps, l'organisation communique cette proposition de valeur auprès des candidats ciblés et de ses salariés en utilisant les outils traditionnels du marketing ; dans un troisième temps, l'entreprise soigne cette promesse faite aux recrutés en agissant conformément à celle-ci.

Les travaux présentés dans la première sous-partie s'appuient sur le concept de marque employeur pour analyser la nécessité (ou non), pour les entreprises, d'adapter leurs pratiques de recrutement à la génération Y, génération que les entreprises ont aujourd'hui besoin d'attirer et de retenir en leur sein. Les premières recherches menées sur le thème de la marque employeur ont donc fait le lien entre marque employeur et segmentation générationnelle.

Les travaux menés plus récemment visent à compléter une littérature qui demeure encore essentiellement théorique en améliorant la connaissance sur l'ensemble du processus de gestion de la marque employeur, de la construction de l'identité de marque employeur jusqu'au test empirique de la relation entre marque employeur et performance RH (influence de la marque employeur sur l'attractivité auprès des candidats et sur l'engagement des salariés).

### **2.2.1. Marque employeur et segmentation générationnelle**

Nos premiers travaux sur la marque employeur la relient à la question de la segmentation générationnelle en s'interrogeant sur la nécessité, pour les entreprises, d'adapter leur politique de recrutement à la présence sur le marché du travail de candidats appartenant à la génération Y afin de renforcer l'efficacité du recrutement. La génération Y, c'est-à-dire les personnes nées entre 1977 et 1994 dans son acception la plus large (Bush *et al.*, 2004), a d'abord intéressé la recherche en marketing qui a étudié son comportement en tant que consommateur. La question, pour les entreprises, n'a ensuite plus seulement été d'attirer des consommateurs mais également d'attirer des employés appartenant à la génération Y. Cette génération est en effet une génération peu nombreuse ce qui, combiné au départ en retraite des baby-boomers, est de nature à entraîner des difficultés de recrutement pour les entreprises. Or, face à ces jeunes, présentés comme ayant des caractéristiques et des attentes différentes de celles des générations précédentes, les entreprises se demandent si elles doivent adapter leur marketing de recrutement, c'est-à-dire les outils marketing qui permettent d'attirer les bonnes personnes parmi le bassin de candidats (Backhaus, 2004).

Nos travaux apportent, plus précisément, des réponses aux questions suivantes : Quelles sont les attentes des jeunes diplômés de la génération Y par rapport à un futur employeur ? Quelles dimensions de la marque employeur sont prioritaires dans leur choix ? Faut-il modifier la stratégie de communication : le contenu et/ou les vecteurs de la communication de recrutement doivent-ils être adaptés ? Dans la mesure où la génération Y est une génération ayant grandi avec Internet, est-il pertinent, pour les entreprises, de développer leur communication de recrutement *via* ce média ?

#### **▪ Marque employeur et préférences de la génération Y**

Afin d'analyser les préférences des jeunes diplômés de la génération Y, candidats à l'embauche, vis-à-vis de la marque employeur, une étude empirique mobilisant la méthodologie de l'analyse conjointe a été réalisée. Les résultats de cette recherche ont été publiés dans *Recherche et Applications en Marketing* [5].

Issue de travaux de recherche en mathématiques et en psychologie des années 1960, l'analyse conjointe représente une méthode de recherche classique en Sciences de Gestion, en particulier en marketing où elle est utilisée depuis une quarantaine d'années pour étudier les préférences des consommateurs. En revanche, en gestion des ressources humaines, elle est encore très rarement employée puisque seuls quinze articles de recherche mobilisant cette méthode ont été



recensés dans les publications scientifiques internationales en gestion des ressources humaines. De ce fait, une communication [23] transformée ensuite en article dans la *Revue de Gestion des Ressources Humaines* [6] a eu pour but de présenter la méthode aux chercheurs en gestion des ressources humaines et de souligner son potentiel d'application dans ce champ.

L'analyse conjointe permet d'identifier le système de valeurs d'un individu à travers l'analyse des compromis qu'il effectue en situation de choix (Green et Srinivasan, 1978). La méthode de l'analyse conjointe suppose que l'individu n'a pas d'accès direct à la structure de ses préférences. Il ne peut donc pas connaître les importances relatives qu'il attribue aux caractéristiques des offres qu'il choisit et est seulement capable d'exprimer des préférences globales qui constituent, en elles-mêmes, la traduction d'un système de préférence implicite. L'hypothèse centrale de l'analyse conjointe est que l'individu, confronté au choix, suit une logique de compensation et accepte des compromis dans la mesure où l'avantage qu'il retire d'une caractéristique compense les caractéristiques qu'il est amené à rejeter. Cette méthode permet de mesurer l'effet conjoint de plusieurs variables indépendantes (explicatives) sur l'ordre des valeurs prises par une variable dépendante (la préférence) à expliquer.

Par rapport aux méthodes concurrentes, l'analyse conjointe est la seule qui permet de faire évaluer conjointement par le répondant les caractéristiques de l'offre. Elle fournit ainsi de l'information sur l'importance relative accordée par un individu aux caractéristiques d'une offre et, plus précisément, sur la valeur accordée aux différents niveaux (modalités) de ces caractéristiques (attributs). L'analyse conjointe permet de mesurer les arbitrages faits par des individus entre des alternatives multi attributs. L'analyse conjointe présente également l'avantage d'être une méthode indirecte ce qui limite les biais relatifs aux capacités cognitives limitées, aux manipulations et aux impressions plutôt que d'étudier rétrospectivement le processus de décision individuel. Les résultats obtenus sont de meilleure qualité, fiables et d'une grande richesse.

Le recours encore exceptionnel à cette méthode dans les recherches en gestion des ressources humaines est d'autant plus étonnant que l'analyse conjointe offre la possibilité d'étudier les préférences des salariés et/ou des employeurs confrontés à des choix, et ce dans les différents domaines de la GRH. Cette méthode paraît d'autant plus intéressante que cette logique compensatoire est particulièrement adaptée à des choix à implication élevée (Green et Wind, 1975), ce qui est très souvent le cas en gestion des ressources humaines.

Dans notre étude empirique sur les préférences des candidats vis-à-vis d'un futur employeur [5], chaque répondant a du évaluer 14 profils d'employeurs. Un profil contient 10 attributs de

la marque employeur et, pour chacun des attributs, deux modalités sont possibles (cf. Tableau 4).

**Tableau 4 - Liste des attributs et modalités associées**

Attributs	Modalités	
<b>Réputation</b>	Prestigieuse	Peu prestigieuse
<b>Ambiance de travail</b>	Détendue	Stressante
<b>Salaire fixe mensuel net</b>	1500 €	1300 €
<b>Complément de salaire</b>	Equivalent à un 13 <sup>ème</sup> mois	Aucun
<b>Statut</b>	Cadre	Non cadre
<b>Type de contrat</b>	CDI	CDD
<b>Nature du travail</b>	Tâches variées	Tâches répétitives
<b>Distance du domicile</b>	15 minutes	1 heure
<b>Horaires de travail</b>	Réguliers (9h-17h)	Irréguliers (parfois le soir et le week-end)
<b>Carrière</b>	Poste de direction possible	Progression plafonnée

Source : Soulez S. et Guillot-Soulez C. (2011), « Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 26, n°1, p.39-57.

L'échantillon d'étude est composé de 592 jeunes appartenant à la génération Y en fin d'études (Licences Professionnelles Tertiaires) donc en situation de choisir un futur employeur.

Parmi les différents facteurs composant la marque employeur, deux attributs apparaissent clairement en tête des préférences : le type de contrat et l'ambiance de travail. Le contrat de travail est placé en tête par les candidats potentiels : le CDI est privilégié, les candidats cherchant avant tout à s'assurer une sécurité. L'ambiance de travail apparaît ensuite comme l'un des principaux bénéfices attendus. Parmi les attributs qui arrivent ensuite, il est intéressant de noter que la distance du domicile est préférée à des attributs comme le salaire ou la progression de carrière.

Ces résultats rejoignent l'idée d'attentes générationnelles spécifiques à la génération Y avec une préférence pour un climat de travail positif et pour un travail qui permette de s'épanouir dans sa vie privée. Néanmoins, les attributs « nature du travail » et « horaires de travail », n'arrivent qu'aux sixième et septième rangs des préférences. Ces résultats montrent que les répondants sont prêts, dans une logique de compensation, à accepter un travail peu intéressant pour obtenir un CDI ou évoluer dans une ambiance de travail détendue.

La réalisation d'une segmentation vient ensuite nuancer l'idée que ces jeunes issus de la génération Y forment un groupe homogène car elle conduit à identifier quatre classes d'individus au sein de l'échantillon et met en lumière la diversité des attentes (cf. Tableau 5) :

- Les *sécuritaires* (12,3% des répondants) cherchent avant tout la sécurité de l'emploi à travers la possibilité d'obtenir un CDI.
- Les *carriéristes* (53,5%) se différencient par leur volonté de travailler dans une entreprise prestigieuse au sein de laquelle ils pourront faire carrière. Un salaire élevé et un CDI sont également générateurs d'utilité pour eux.
- Les *équilibristes* (28,6%) cherchent une qualité de vie au travail et un équilibre entre vie privée et vie professionnelle, volonté illustrée par la forte utilité générée par une ambiance de travail détendue, un travail proche du domicile, des horaires de travail réguliers et des tâches variées.
- Les *relax* (5,6%) souhaitent avant tout une ambiance de travail décontractée et accordent de l'utilité à plusieurs modalités pourtant jugées négatives par les autres répondants : ils valorisent ainsi un employeur peu prestigieux, un emploi de non cadre et un travail comprenant des tâches répétitives.

**Tableau 5 - Utilité des modalités d'attributs pour les quatre classes**

<b>Modalités d'attributs</b>	<b>Sécuritaires</b> (n = 73)	<b>Carriéristes</b> (n = 317)	<b>Équilibristes</b> (n = 169)	<b>Relax</b> (n = 33)	<b>Total</b> (n = 592)	<b>F</b>
Entreprise prestigieuse	0,3553	<b>0,6189</b>	0,3503	<b>- 0,2538</b>	0,4611	11,193***
Ambiance détendue	0,6190	0,1907	<b>1,5136</b>	<b>4,1023</b>	0,8392	169,125***
Salaire de 1500€	0,6755	0,6356	0,7922	0,5442	0,6801	1,555
13 <sup>ème</sup> mois	0,4780	0,3373	0,4652	0,5417	0,4026	1,736
Statut cadre	0,4558	0,2895	0,4761	<b>- 0,2487</b>	0,3332	7,883***
CDI	<b>3,2086</b>	0,7338	0,8390	0,4962	1,0558	139,573***
Tâches variées	0,2834	0,5423	<b>0,7586</b>	<b>- 0,3270</b>	0,5237	14,059***
Distance 15mn	0,4763	0,3540	<b>1,1881</b>	0,6578	0,6241	30,360***
Horaires réguliers	0,6139	0,1323	<b>0,8607</b>	0,3902	0,4140	19,552***
Poste de direction possible	0,4569	<b>0,7115</b>	0,4075	0,3043	0,5706	5,047***

\*\*\* p < 0.001

Source : Soulez S. et Guillot-Soulez C. (2011), « Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 26, n°1, p.39-57.

Au regard de ces résultats, il apparaît que les étudiants de la génération Y interrogés ne forment pas un groupe homogène.

Les dix attributs de la marque employeur ont ensuite été regroupés au sein des deux catégories de bénéfices définis par Lievens et Highhouse (2003) : les bénéfices instrumentaux (attributs objectifs, concrets et factuels inhérents au poste ou à l'organisation) et les bénéfices symboliques (attributs subjectifs, abstraits et intangibles qui décrivent le poste ou l'organisation). La recherche établit que, globalement, les bénéfices symboliques sont préférés aux bénéfices instrumentaux, rejoignant le résultat obtenu par Lievens et Highhouse (2003). Néanmoins, les quatre classes n'ont pas les mêmes attentes envers les attributs de la marque employeur : les *relax* privilégient nettement les bénéfices symboliques, les *sécuritaires* les bénéfices instrumentaux alors que les *carriéristes* et les *équilibristes* préfèrent de peu les bénéfices symboliques.

Cette discussion de l'hétérogénéité des préférences de la génération Y a été approfondie dans un article publié dans *Employee Relations* [4]. Dans la perspective sociocognitive, selon la théorie de la socialisation (Mannheim, 1952), les individus de chaque génération (ou cohorte générationnelle) sont influencés par le contexte politique, économique ou culturel dans lequel ils évoluent et les événements historiques qu'ils vivent façonnent leurs valeurs (Ward, 1974). En raison du fort pouvoir de ces événements partagés, chaque génération développerait un ensemble unique de croyances et d'attitudes qui guideraient leurs comportements (Ryder, 1965). Les précautions méthodologiques prises lors de la constitution de l'échantillon de la recherche conduisent à disposer d'un échantillon homogène en termes d'âge, de stade de carrière, de cohorte générationnelle et de nationalité. Le fait de faire ressortir l'existence d'attentes différentes nous conduit à remettre en question le principe de l'homogénéité intergénérationnelle défendu par la théorie de la socialisation. D'autres explications peuvent être avancées pour expliquer l'hétérogénéité des préférences au sein d'un échantillon homogène de la génération Y. Celle-ci pourrait tout d'abord venir du microenvironnement (la famille par exemple) qui pourrait avoir une influence plus déterminante que la socialisation par le macroenvironnement (événements historiques qui influencent les cohortes). Ensuite, l'idée que tous les individus au sein d'une génération partagent les mêmes expériences et donc les mêmes attitudes est discutable. Un événement historique majeur est partagé non seulement par les individus d'une génération mais aussi par les membres des autres générations. Par conséquent, les personnes qui ont vécu des événements semblables peuvent avoir des valeurs différentes, quel que soit leur âge. De plus, même si les valeurs communes peuvent influencer les préférences, ni les valeurs, ni les préférences ne sont nécessairement en corrélation avec l'âge d'un individu et donc sa génération.

Par rapport au thème de notre recherche, il semble donc nécessaire de diviser la génération en sous-segments en retenant des critères de segmentation classiques. Nos résultats montrent ainsi que les préférences des jeunes diplômés de la génération Y interrogés vis-à-vis de la marque employeur sont significativement différentes selon le sexe : les femmes désirent davantage que les hommes un travail intéressant (l'utilité associée à des tâches variées est significativement plus forte pour les femmes) et des horaires réguliers. L'expérience professionnelle influence également les préférences : les étudiants ayant réalisé des stages durant leurs études privilégient une ambiance de travail détendue alors que les étudiants en alternance (donc disposant d'une expérience professionnelle plus longue) jugent l'évolution de carrière plus importante. La situation géographique (région parisienne vs province) ressort également comme un critère de segmentation pertinent : les parisiens privilégient le niveau du salaire ou le fait de bénéficier du statut de cadre alors que la distance du domicile apparaît comme un attribut bien plus important aux yeux des provinciaux.

Ainsi, des critères de segmentation traditionnels semblent plus pertinents que le critère de la génération pour guider les responsables RH dans leur réflexion sur le recrutement et le management de leurs employés actuels ou potentiels.

#### ▪ **Marque employeur et communication de recrutement**

Le processus de gestion de la marque employeur comprend une étape de communication de la proposition de valeur (Lievens, 2007). Notre travail a donc été approfondi en s'interrogeant sur les outils de communication à privilégier dans le cadre de la communication de recrutement tout en tenant compte de nos premiers résultats sur l'hétérogénéité de la génération Y.

Les membres de la génération Y ont grandi dans un monde médiatique et sont présentés comme de très gros utilisateurs de médias (Bush *et al.*, 2004). Ils sont décrits comme ayant des facilités avec les nouvelles technologies, comme utilisant simultanément plusieurs médias et comme étant en permanence connectés à Internet (Eisner, 2005). Par rapport au domaine du recrutement, il ressort qu'Internet s'est développé comme l'une des sources d'information les plus populaires chez les personnes effectuant une recherche d'emploi (Backhaus, 2004). En outre, les étudiants et les diplômés de la génération Y considèreraient Internet comme un moyen clé d'obtenir de l'information sur des employeurs potentiels alors que le bouche-à-oreille serait plus important pour des employés expérimentés, c'est-à-dire appartenant aux générations précédentes. L'habitude d'utiliser Internet chez les individus de la génération Y devrait les

conduire à privilégier ce média pour leur recherche d'emploi, notamment lors de leur entrée sur le marché du travail.

L'enquête menée auprès des jeunes diplômés de la génération Y a conduit à étudier leur utilisation d'Internet pour leur entrée sur le marché du travail [5]. Dans l'étude, l'usage d'Internet dans la recherche d'informations sur un employeur futur a été distingué de son usage en vue d'obtenir un emploi. Les outils ont été regroupés selon qu'ils concernaient ou non Internet, selon qu'ils correspondaient à un canal formel ou informel et selon qu'ils impliquaient ou non le recours à un réseau social (relations personnelles ou réseaux sociaux numériques).

De manière globale, il ressort que les membres de la génération Y interrogés semblent moins envisager d'utiliser les outils Internet que les outils non Internet, que ce soit pour rechercher de l'information sur un employeur ou pour obtenir un emploi. De manière plus détaillée, les résultats font ressortir une hiérarchie dans l'intention d'usage des outils de recherche d'informations et de recherche d'emploi. La faible utilisation d'Internet cache en fait des disparités. Des outils tels que les réseaux sociaux numériques (Facebook, Viadeo, LinkedIn...) ne seront que rarement utilisés pour la recherche d'informations comme pour l'obtention d'un emploi.

Concernant les *modes de recherche d'informations*, ce sont d'abord les outils Internet qui sont privilégiés. Parmi eux, les plus utilisés sont les sites institutionnels et de recrutement des entreprises et les sites de recherche d'emploi (comme Monster ou Keljob par exemple), et ceci avant même les autres canaux formels traditionnels que constituent les salons de l'emploi. Les relations et les réseaux d'anciens apparaissent ensuite. Les réseaux sociaux numériques, les forums de discussion sur Internet, les blogs ou les salons virtuels sont très peu utilisés pour rechercher de l'information sur un employeur, y compris chez les plus forts utilisateurs d'Internet de notre échantillon.

Concernant *l'obtention d'un emploi*, les relations familiales, amicales ou professionnelles seront les premières à être mobilisées pour décrocher un emploi. Viennent ensuite, très proches, les outils traditionnels ne recourant pas au réseau du candidat, qu'ils soient sur Internet (offres d'emploi en ligne, CVthèque) ou non (candidatures spontanées, salons de l'emploi, offres parues dans la presse). Enfin, les réseaux sociaux numériques apparaissent, comme pour la recherche d'informations, comme très peu utilisés dans l'optique de trouver un emploi. La raison d'être de ces sites, la mise en réseau « d'amis » ou « d'amis d'amis », apparaît ainsi comme ayant un but privé plus que professionnel.

Finalement, les jeunes diplômés interrogés ne privilégient pas globalement les outils Internet par rapport aux outils non Internet pour préparer leur entrée sur le marché du travail. Ils utilisent

en outre ces outils de manière différenciée selon l'étape du processus de recrutement : alors que les outils Internet formels sont privilégiés pour la recherche d'informations, ce sont les relations familiales, amicales ou professionnelles, et non les outils Internet, qui sont les premières à être mobilisées pour décrocher un emploi.

Cette problématique de la communication de recrutement à l'épreuve des *digital natives* a été approfondie et actualisée à travers une synthèse de la littérature publiée sous forme de chapitre d'ouvrage collectif [12]. Si le terme de *digital native*, popularisé par Prensky (2001), se confond parfois avec celui de génération Y, il vise à caractériser les jeunes qui ont grandi depuis l'avènement généralisé de l'ordinateur personnel et qui peuvent donc être considérés comme des natifs du numérique par opposition au *digital immigrant* qui a été exposé aux technologies digitales plus tard dans sa vie et est donc présenté comme craintif et méfiant vis-à-vis de ces technologies et comme ne disposant pas des compétences nécessaires pour les utiliser.

Les résultats des études empiriques font ressortir que les *digital natives* utilisent, en grande majorité, les outils de leur temps mais ils ne forment pas pour autant un segment homogène que l'on pourrait cibler de manière indifférenciée puisque des comportements pluriels apparaissent au contraire en leur sein, que ce soit pour la recherche d'informations ou pour la recherche d'emploi. Si le dépôt de CV sur Internet (sur les sites des entreprises ou sur des CVthèques) se généralise, ce mode de contact n'en reste pas moins qu'un moyen parmi d'autres, les vecteurs traditionnels (candidatures spontanées, réponses à des offres d'emploi...) demeurant privilégiés. En outre, comme pour les générations précédentes, les *digital natives* ont bien intégré l'importance des réseaux « réels » pour trouver la bonne information et décrocher un emploi (Granovetter, 1974). La véritable césure s'opère donc davantage entre ceux qui disposent d'un réseau et les autres, plutôt qu'entre les forts et les faibles utilisateurs d'Internet, même si les réseaux sociaux numériques peuvent être aujourd'hui faciliter la constitution d'un réseau professionnel.

Il ressort ensuite que les *digital natives* ne sont pas uniformément technophiles, ne sont pas des utilisateurs exclusifs des outils Internet pour la recherche d'emploi et sont finalement peu différents des générations plus âgées dans leur utilisation des outils du e-recrutement. Quels que soient l'âge et les stratégies de carrière des candidats, les comportements des internautes évoluent avec un usage croissant des médias sociaux et le développement de nouveaux comportements liés à leur utilisation tels que la création, le partage et l'échange de contenus tout comme l'émission d'opinions en ligne qui remettent en question les émetteurs traditionnels d'informations. Les nouveaux comportements des candidats ne semblent donc pas liés à une

question d'âge mais davantage à l'évolution de la société, du rapport au temps et à un certain état d'esprit.

Pour les entreprises, l'usage des médias sociaux n'est pas sans risques puisqu'elles se trouvent confrontées à des enjeux éthiques (immixtion dans la vie privée des candidats ou des employés, discrimination...). De plus, si la communication de recrutement permet aux entreprises de mettre en avant leur marque employeur, en particulier sur les sites Internet de recrutement de sorte à attirer les talents, la fidélisation de ces derniers suppose ensuite que l'entreprise soit capable de tenir, après le recrutement, les promesses faites avant au travers de sa marque employeur afin d'éviter tout risque de disconfirmation des attentes (Berthon *et al.*, 2005). Elle engage sinon son e-réputation du fait de la capacité des employés d'une entreprise à nuire à sa réputation sur les médias sociaux et du filtrage des informations diffusées par l'entreprise par les candidats à l'embauche.

L'introduction des nouvelles technologies et le développement du e-recrutement viennent modifier le processus de recrutement et la communication de recrutement « traditionnels » en les faisant évoluer vers un processus plus séquentiel et plus interactif (Holm, 2012). Les outils du e-recrutement changent ainsi la manière de recruter avec des aspects positifs (diffusion plus large des offres, possibilités d'interactivité avec les candidats) et des aspects négatifs (afflux de candidatures peu pertinentes, risques en termes de e-réputation). Finalement, les médias sociaux apparaissent comme complémentaires et non substituables aux précédents moyens de recrutement. Ils conduisent les organisations à s'adapter aux nouveaux comportements des candidats et à développer leur capital relationnel. En même temps, il semble que les plus grandes organisations utilisent davantage, et avec davantage de succès, les outils de recrutement *online*. Il semble également que le recrutement *via* Internet est plus adapté aux « travailleurs de la connaissance » et au *middle management* qu'aux cols bleus et au management de très haut niveau (Parry et Tyson, 2008).

Les travaux qui viennent d'être présentés apportent des connaissances nouvelles et utiles pour la gestion de la marque employeur tout en interrogeant le concept de génération.

Il ressort que s'intéresser aux candidats à l'embauche uniquement en fonction de la génération à laquelle ils appartiennent peut être risqué dans la mesure où le concept de génération est un concept global, simplificateur par rapport à la grande diversité et la complexité croissante de la force de travail. Si le concept de génération peut se révéler intéressant dans certains contextes, il peine à aider les managers à comprendre toute la complexité des candidats auxquels s'adresse la politique de recrutement.



Une approche générationnelle *stricto sensu* conduit à cibler de la même manière l'ensemble de cette génération, oubliant les différences en son sein. Ces conclusions rejoignent également celle de Saint-Onge (2008) qui encourage les employeurs à adopter une stratégie particulière de marque employeur pour attirer et retenir les profils d'employés requis pour être en mesure de répondre aux attentes des clients plutôt que de devenir un employeur de choix pour tous qui réussirait à attirer tout le monde, y compris des employés non productifs et/ou incompetents. Ils invitent donc les entreprises, confrontées à l'hétérogénéité des attentes de leurs salariés actuels ou potentiels, à réfléchir à leur identité de marque employeur c'est-à-dire aux attributs et aux modalités d'attributs de la marque employeur qui pourront être mis en avant. Il s'agit ensuite de communiquer cette marque employeur auprès des cibles visées afin d'attirer et de fidéliser les talents dont l'entreprise a besoin. La communication de recrutement suppose de bien choisir les vecteurs ainsi que le contenu des messages diffusés afin de développer la notoriété de l'entreprise et d'attirer des candidatures. Si la communication sur les sites Internet de recrutement présente l'avantage d'être maîtrisable par les entreprises, celles-ci doivent tenir compte du fait que les candidats n'utilisent pas seulement les outils Internet mais s'appuient également sur leurs relations tant pour s'informer que pour obtenir un emploi. L'enjeu pour les entreprises est donc de pouvoir s'appuyer sur leurs salariés pour véhiculer une image de marque employeur cohérente.

Pour les entreprises, ces résultats se révèlent utiles, en particulier pour la fonction RH et les recruteurs en les éclairant sur les moyens de renforcer l'efficacité de leur recrutement. Ils ont d'ailleurs pu être valorisés auprès des professionnels RH avec la publication d'un article dans la revue professionnelle *Personnel* en janvier 2012<sup>5</sup> et la participation à une table ronde sur le thème « Les attentes de la génération Y : adapter ou repenser le management ? » au Salon Solutions RH à Lyon en novembre 2013.

---

<sup>5</sup> Guillot-Soulez C. (2012), « A quel employeur rêve la génération Y ? », *Personnel*, n°526, p.38-41

## Présentation synthétique des travaux

### **Objectif principal de la recherche**

Identifier les préférences de la génération Y par rapport à la marque employeur

### **Cadre théorique / Cadre d'analyse**

- Concept de marque et littérature sur la marque
- Théorie de la segmentation

### **Méthodologie**

Analyse conjointe : évaluation de 14 profils d'employeurs construits à partir des attributs de la marque employeur par un échantillon de 592 jeunes diplômés appartenant à la génération Y en situation de choisir un futur employeur.

### **Principaux résultats**

- Mise en évidence du potentiel d'application de l'analyse conjointe en gestion des ressources humaines et de son intérêt pour identifier les préférences des individus placés en situation de choix à implication élevée.
- Identification de préférences hétérogènes par rapport à la marque employeur au sein de la génération Y conduisant à une analyse critique de l'utilisation de la génération comme critère de segmentation.
- Mise en évidence d'une utilisation hétérogène et non exclusive des outils Internet par les membres de la génération Y lors de leur recherche d'emploi.

### **Valorisation de la recherche**

[4] Guillot-Soulez C. et Soulez S. (2014), "On the heterogeneity of Generation Y job preferences", *Employee Relations*, vol.36, n°4, p.319-332.

[5] Soulez S. et Guillot-Soulez C. (2011), « Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous segment de la génération Y », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.26, n°1, p.39-57.

[6] Guillot-Soulez C. et Soulez S. (2011), « L'analyse conjointe : présentation de la méthode et potentiel d'application pour la recherche en GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°80, p.33-44.

[12] Guillot-Soulez C. et Soulez S. (2015), « La communication de recrutement à l'épreuve des digital natives : un état de l'art », in T. Stenger, *Digital natives : culture, génération et consommation*, Editions Management & Société (EMS), p.309-334.

[19] Guillot-Soulez C. et Soulez C. (2013), "Generation Y preferences for employer brand benefits", *13<sup>th</sup> EURAM Annual Conference* (Istanbul).

[23] Guillot-Soulez C. et Soulez S. (2009), « L'analyse conjointe : présentation de la méthode et potentiel d'application pour la recherche en GRH », *20<sup>ème</sup> Colloque de l'AGRH* (Toulouse).

### **2.2.2. Marque employeur et performance RH**

Ces premiers travaux menés sur la marque employeur sont actuellement poursuivis dans le cadre de la Chaire de recherche Lyon 3 Coopération. Cette Chaire a été créée en partenariat avec le Crédit Agricole Centre Est et le groupe Jacquet-Brossard pour réfléchir à la valorisation des modèles coopératifs et mutualistes. Depuis la loi du 10 septembre 1947, une coopérative est une entreprise au statut juridique spécifique. Société de personnes, elle se différencie des entreprises dites « classiques » par sa gouvernance fondée sur le principe « une personne, une voix » et la double qualité de ses membres qui sont à la fois associés et clients, producteurs ou salariés. Les travaux de la Chaire Lyon 3 Coopération sont menés de manière transdisciplinaire au sein des Sciences de Gestion puisque l'équipe regroupe à la fois des chercheurs en marketing (valorisation du modèle coopératif auprès des consommateurs), en finance (vie mutualiste et sociétariat), en stratégie (innovation coopérative) et en gestion des ressources humaines (marque employeur). Nos travaux s'intègrent ainsi au troisième axe de recherche de la Chaire qui vise à étudier la place donnée au modèle coopératif au sein de la marque employeur de ces entreprises et son influence sur l'attractivité et l'engagement des ressources humaines.

#### **▪ Identité vs image de marque employeur**

Comme le souligne Lievens (2007), la première étape du processus de gestion de la marque employeur doit conduire l'entreprise à identifier et développer la valeur spécifique qu'elle offre à ses employés actuels et potentiels. Depuis la crise financière de 2008, qui a fortement dégradé l'image des banques auprès des consommateurs, les banques coopératives ont fait évoluer leur communication afin de restaurer leur image, en faisant de leur différence de statut un élément différenciant dans leur stratégie de communication (Caire *et al.*, 2013). Cette différence se retrouve-t-elle dans la communication de leur marque employeur avec la mise en évidence de leurs spécificités en tant qu'employeur coopératif ? Afin de répondre à cette question, notre travail a consisté à analyser l'identité de marque employeur des banques coopératives pour savoir si la différence de statut constituait un élément différenciant dans la communication de leur identité de marque employeur par les banques coopératives, en la comparant à celle des banques non-coopératives. Ce travail a donné lieu à deux communications [15 ; 16] puis la publication d'un article dans la revue @grh [1].

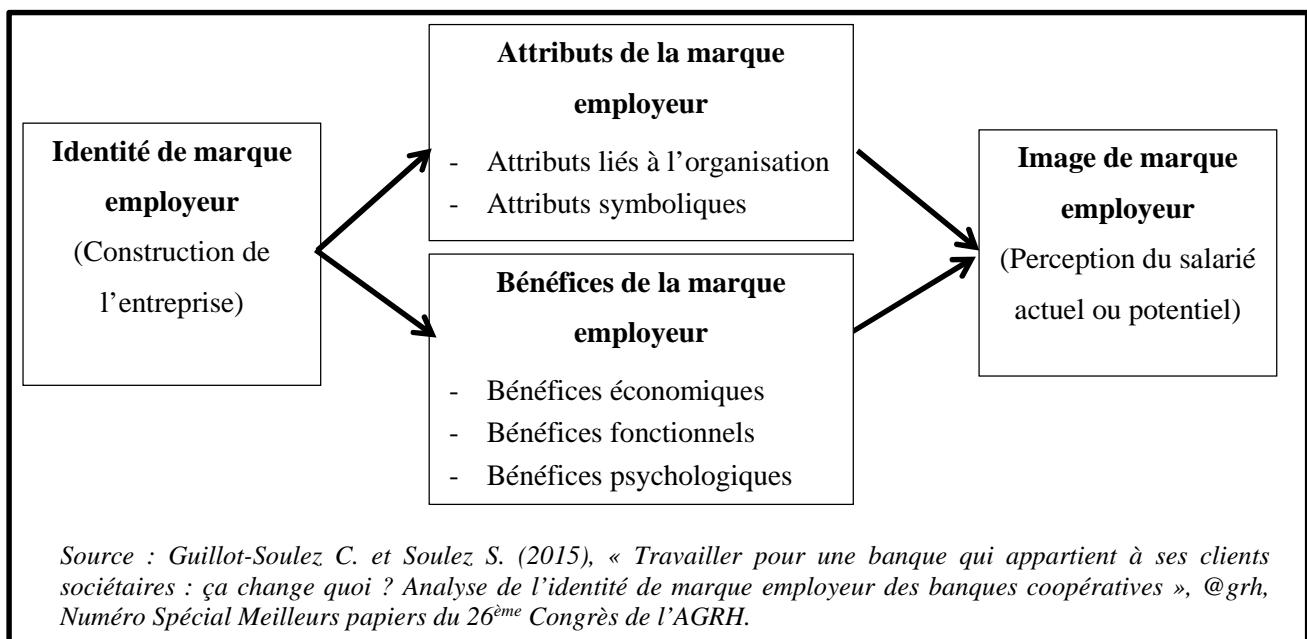
Pour mener cette analyse, il a été nécessaire de revenir aux travaux fondateurs sur la marque, en particulier ceux d'Aaker et de Keller. En effet, la synthèse de la littérature (voir notamment l'article de Viot et Benraïss-Noailles, 2014) permet de constater le manque de stabilité du

concept de marque employeur du fait de l'hétérogénéité des mesures et des dimensions contenues dans le construit.

Selon Keller (1993), l'image de marque est composée d'attributs liés au produit (caractéristiques du produit) ou non (expériences, personnalité de la marque) et de bénéfices (notamment fonctionnels et symboliques). Alors que l'image de marque fait référence à des associations que le consommateur attribue à une marque, l'identité de marque recouvre un ensemble d'associations que le manager aspire à créer ou à maintenir (Aaker, 1996). L'identité de marque est donc le pendant « volontariste » de l'image de marque, la construction de l'identité de marque relevant de la volonté du manager marketing (Vernette, 2008). L'identité de marque représente la façon dont les entreprises souhaitent être perçues, alors que l'image de marque se réfère à la manière dont elles sont effectivement perçues (Sääksjärvi et Samiee, 2011). L'identité de marque n'influence donc pas directement les préférences des consommateurs : les consommateurs interprètent l'identité de marque et la traduisent en une image de marque (Keller, 2003). Au sein de l'identité de marque, on retrouve notamment des associations symboliques comme les valeurs ou les traits de personnalité de la marque (Vernette, 2008).

Dans la lignée de ces travaux, il apparaît intéressant de faire la distinction entre l'identité de marque employeur, composée d'attributs liés à l'organisation, d'attributs symboliques (valeurs, traits de personnalité) et de bénéfices économiques, fonctionnels et psychologiques, et l'image de marque employeur (cf. Figure 8).

**Figure 8 - Identité et image de marque employeur**



Source : Guillot-Soulez C. et Soulez S. (2015), « Travailler pour une banque qui appartient à ses clients sociétaires : ça change quoi ? Analyse de l'identité de marque employeur des banques coopératives », @grh, Numéro Spécial Meilleurs papiers du 26<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH.

Concernant les bénéfices associés à la marque employeur, la littérature différencie deux types de bénéfices (instrumentaux ou symboliques à l'instar des travaux de Lievens et Highhouse, 2003 et de Lievens, 2007), trois types de bénéfices (économiques, fonctionnels et psychologiques chez Ambler et Barrow, 1996 et Berthon *et al.*, 2005) ou parfois même davantage. Pour cette recherche, nous avons choisi de retenir les trois types de bénéfices identifiés par l'article fondateur d'Ambler et Barrow (1996) et que Berthon *et al.* (2005) retrouvent dans leur article empirique. Ainsi peut-on distinguer :

- les bénéfices fonctionnels, qui correspondent aux possibilités offertes par l'employeur au travers d'activités utiles ou favorisant le développement personnel ;
- les bénéfices économiques, qui correspondent aux récompenses matérielles et financières ;
- les bénéfices psychologiques, qui renvoient à des sentiments tels que l'appartenance, l'existence d'une direction et d'un but.

Concernant les attributs de la marque employeur, on distingue les attributs liés à l'organisation (taille de l'organisation, modes d'organisation...) et les attributs symboliques. Parmi ces attributs symboliques, il faut différencier les valeurs de la marque employeur mises en avant par l'entreprise et les traits de personnalité utilisés pour décrire l'organisation (Lievens, 2007 ; Rampl et Kenning, 2014).

Au niveau empirique, notre recherche se concentre sur le secteur bancaire sur lequel se concurrencent, en France, sur les mêmes métiers, trois types d'acteurs (les banques coopératives, les banques capitalistes et une banque publique), parmi lesquels les banques coopératives occupent une place historique et importante. Nous avons choisi d'étudier l'identité de marque employeur de ces acteurs à travers l'analyse de leurs sites institutionnels de recrutement, vecteur aujourd'hui privilégié pour le recrutement. Pour cela, nous avons retenu un échantillon exhaustif composé des six groupes indépendants du secteur bancaire français : le groupe BPCE, le Crédit Agricole et le Crédit Mutuel pour les banques coopératives, BNP et la Société Générale pour les banques capitalistes et La Banque Postale en tant que banque publique. L'analyse de contenu de sites Internet est devenue courante en Sciences de Gestion, y compris en GRH pour étudier les sites institutionnels (voir par exemple Cober *et al.*, 2004). L'ensemble des éléments textuels apparaissant sur toutes les pages des sites Internet de recrutement a été téléchargé dans un document indépendant pour ensuite être analysé.

Les résultats font ressortir que les banques coopératives et non-coopératives sont proches lorsqu'elles communiquent sur les attributs organisationnels et symboliques (taille, valeurs humaines et éthiques) et les bénéfices fonctionnels (qualité de vie au travail, intérêt du travail, opportunités de carrière, équilibre vie privée/vie professionnelle) de la marque employeur. Les

différences observées ne relèvent pas du statut (coopératif ou non) mais correspondent à des spécificités mises en avant par chacune des banques. Les différences en fonction du statut sont en revanche plus marquées pour les bénéfices économiques et psychologiques de la marque employeur. Ainsi, au niveau des bénéfices économiques, lorsque les banques évoquent la rémunération extrinsèque, elles n'en parlent pas dans les mêmes termes selon leur statut. Par exemple, le Crédit Mutuel met en avant l'absence de commissionnement individuel, une répartition équitable entre augmentations générales et individuelles et l'absence de stock-options. Le Crédit Agricole, pour sa part, évoque une politique de rémunération responsable qui tend à limiter la prise de risques excessive et qui reconnaît la performance individuelle et collective dans la durée. En revanche, la Société Générale met en avant l'existence de commissions, de bonus liés à la performance et le fait que ses salariés bénéficient d'une rémunération attractive. Au niveau des bénéfices psychologiques, les banques coopératives se distinguent en mettant en avant la cohésion sociale et l'équité quand La Banque Postale évoque l'esprit de service (public) et une expérience professionnelle valorisante.

Par rapport au statut coopératif, il ressort tout d'abord que celui-ci est mis en avant par toutes les banques coopératives dans leur communication de la marque employeur mais que les sept principes coopératifs (à savoir la démocratie, la solidarité, la responsabilité, la pérennité, la transparence, la proximité et le service<sup>6</sup>) ne sont pas explicités sur tous les sites institutionnels. Il apparaît également que les principes coopératifs ne font pas partie des éléments mis en avant par les banques capitalistes. En revanche, La Banque Postale partage six des sept principes coopératifs, le principe « démocratie », non applicable, ne pouvant se retrouver.

Par rapport au concept de marque employeur qui renvoie au fait, pour l'entreprise, de présenter les éléments qui lui permettent de se distinguer en tant qu'employeur, le statut apparaît donc comme un élément distinctif en ce que les banques coopératives le mettent en avant sur leur site institutionnel de recrutement. La dimension coopérative peut plus spécifiquement être considérée comme un réel élément de différenciation entre banques coopératives et banques capitalistes. Néanmoins, des différences ressortent entre les banques coopératives : le Crédit Mutuel insiste ainsi davantage sur ce statut que le Crédit Agricole ou le groupe BPCE. Il semble donc difficile d'évoquer l'existence d'une « marque employeur coopérative » en référence à l'identité coopérative.

---

<sup>6</sup> Ces principes ont été édictés en 1995 au niveau international par la Déclaration de l'Alliance Coopérative Internationale et réaffirmés, en 2010, par le mouvement coopératif français au travers de sa déclaration sur l'identité coopérative.

En revenant aux travaux fondateurs sur la marque, cette recherche contribue à clarifier le concept de marque employeur. Plutôt que de proposer des listes hétérogènes d'éléments qui seraient contenus dans la marque employeur, ce travail permet de faire plus clairement la distinction entre les différents types d'attributs et de bénéfices de la marque employeur. Elle devrait ainsi aider les managers à appréhender la complexité du concept de marque employeur et leur permettre de clarifier les différences entre attributs et bénéfices de la marque employeur ainsi qu'entre identité et image de marque employeur. Cette recherche apparaît comme originale en étudiant la façon dont les banques communiquent leur identité de marque employeur à travers leurs sites Internet de recrutement alors que la plupart des travaux sur la marque employeur se placent du point de vue des candidats à l'embauche.

#### ▪ **Image de marque employeur, attractivité et engagement**

Au regard des résultats obtenus avec l'analyse de l'identité de marque employeur des banques coopératives, il est nécessaire d'aller au-delà de la seule analyse de l'identité de marque employeur et de s'intéresser également à l'image de marque employeur, perçue par les salariés actuels et potentiels, de manière à pouvoir évaluer la cohérence entre identité et image de marque employeur. Les travaux actuellement en cours ont pour objectif d'évaluer la performance de la marque employeur en étudiant l'influence de la marque employeur sur les attitudes et les comportements des salariés actuels ou potentiels.

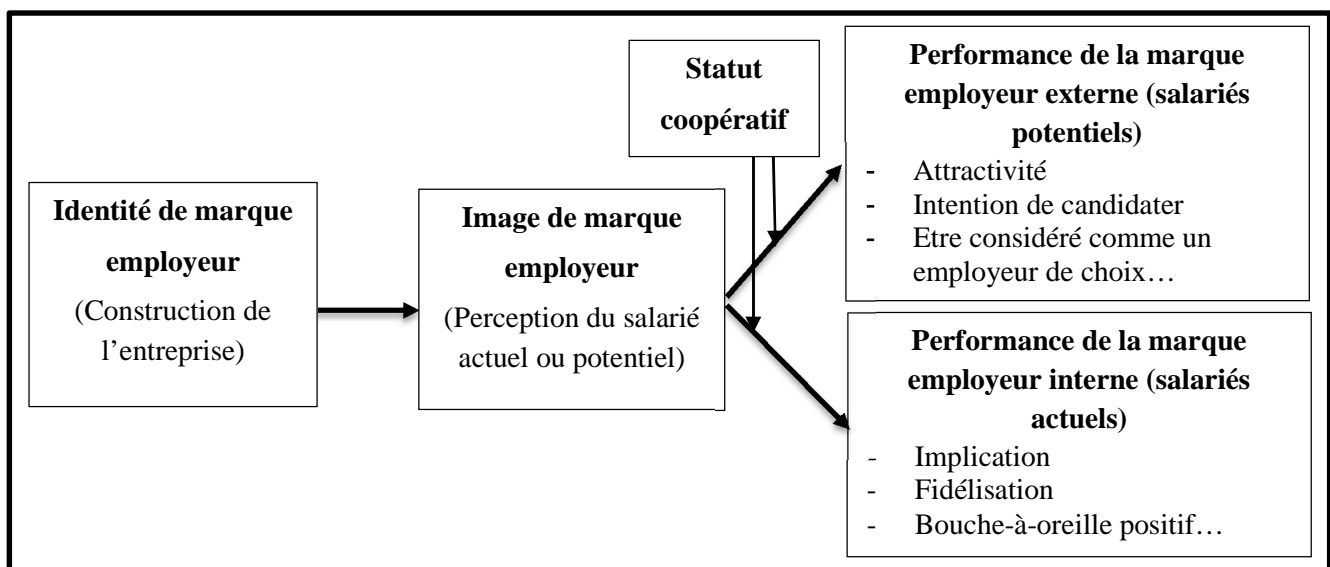
L'identité de marque employeur est en effet communiquée auprès des salariés potentiels (marque employeur externe) et actuels (marque employeur interne) avec la mise en avant des avantages à travailler pour cette entreprise (Franca et Pahor, 2012 ; Charbonnier-Voirin *et al.*, 2014). La littérature souligne la nécessaire cohérence entre ces deux dimensions de la marque employeur pour éviter tout risque de disconfirmation des attentes. Charbonnier-Voirin *et al.* (2014) confirment empiriquement les effets négatifs associés à une déception vis-à-vis des promesses véhiculées par la marque employeur externe : l'incohérence entre la marque employeur externe (avant le recrutement) et la marque employeur interne (après le recrutement) influence positivement l'intention de quitter l'entreprise. Ces auteurs montrent également que l'implication affective est positivement corrélée à la marque employeur (interne et externe) et que l'intention de quitter est négativement corrélée à la marque employeur interne.

La littérature souligne par ailleurs que le fait de disposer d'une marque employeur forte aurait des répercussions positives pour l'entreprise (Ambler et Barrow, 1996 ; Turban et Cable, 2003 ; Berthon *et al.*, 2005 ; Rampl et Kenning, 2014) : amélioration de la qualité des recrutements,

baisse des coûts de recrutement, possibilité d'offrir des salaires moindres à des employés comparables par rapport à des entreprises ayant une marque employeur moins puissante, amélioration des relations avec les employés, motivation des salariés, rétention des talents, augmentation de la productivité, promotion interne facilitée, plans de succession plus faciles à organiser à tous les niveaux de l'organisation, bouche-à-oreille positif... Néanmoins, rares sont les études empiriques qui ont démontré ces effets positifs. Priyadarshi (2011) montre que seule la dimension « rémunération et perspectives de carrière » de la marque employeur est à la fois reliée à l'implication et à l'intention de quitter l'organisation. Vaijayanthi *et al.* (2011) n'établissent, pour leur part, aucune relation significative entre la marque employeur et l'implication.

L'objectif est de pouvoir tester empiriquement le modèle général de la recherche suivant (cf. Figure 9) :

**Figure 9 – Marque employeur et performance RH : modèle général de la recherche**



D'un point de vue théorique, outre la littérature sur la marque employeur, cette recherche s'appuie sur des cadres théoriques déjà mobilisés dans des recherches menées antérieurement. Le test de la relation entre marque employeur et implication organisationnelle nous conduit à nous appuyer sur les théories de la motivation et de la satisfaction déjà mobilisées dans le cadre du travail doctoral [8 ; 37]. Le test de la relation entre marque employeur et attractivité organisationnelle nous amène, pour sa part, à mobiliser des théories telles que la théorie du signal, la théorie de l'identité sociale, la théorie du fit Individu-Organisation (PO fit), déjà mobilisées dans une recherche publiée dans la *Revue de Gestion des Ressources Humaines* qui



n'est pas exposée en détails ici visant à analyser la relation entre engagement RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) et attractivité organisationnelle [2]<sup>7</sup>.

Ce thème de la marque employeur suscite aujourd'hui de plus en plus l'attention des entreprises et des chercheurs mais intéresse aussi plus largement. En témoigne l'interview accordée au *Journal des Grandes Ecoles et Universités* centrée sur la marque employeur et les attentes de la génération Y qui nous a donné l'occasion de faire connaître les résultats de nos recherches<sup>8</sup>.

### Présentation synthétique des travaux

#### **Objectif principal de la recherche**

- Clarifier le concept de marque employeur en faisant la distinction entre identité de marque employeur et image de marque employeur
- Evaluer la performance RH de la marque employeur des coopératives

#### **Cadre théorique / Cadre d'analyse**

- Concept de marque et littérature sur la marque
- Théorie des attentes
- Théorie du PO fit
- Théories de la motivation et de la fidélisation

#### **Méthodologie**

- Analyse comparée des sites institutionnels de recrutement des banques coopératives et non coopératives
- Enquêtes par questionnaires et conduite d'une étude expérimentale (réalisation prévue en 2016) auprès de candidats à l'embauche (performance de l'image de marque employeur externe) et de salariés (performance de l'image de marque employeur interne)

#### **Principaux résultats**

Le statut coopératif et les principes coopératifs apparaissent comme un élément différenciant dans l'identité de marque employeur des banques coopératives qui leur permet de se distinguer des banques non coopératives, sans pouvoir aller jusqu'à évoquer l'existence d'une « marque employeur coopérative ».

#### **Valorisation de la recherche**

[1] Guillot-Soulez C. et Soulez S. (2015), « Travailler pour une banque qui appartient à ses clients sociétaires : ça change quoi ? Analyse de l'identité de marque employeur des banques coopératives », @grh, Numéro Spécial Meilleurs papiers du 26<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, n°15, p.59-77.

[2] Capelli S., Guillot-Soulez C. et Sabadie W. (2015), « Engagement RSE et attractivité organisationnelle : la communication protège-t-elle en cas de crise ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°95, p.3-23.

[15] Guillot-Soulez C. et Soulez S. (2015), « Travailler pour une banque qui appartient à ses clients sociétaires : ça change quoi ? Analyse de l'identité de marque employeur des banques coopératives », 26<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH (Montpellier).

[16] Guillot-Soulez C. et Soulez S. (2015), « Analyse comparée de la marque employeur des banques coopératives et non coopératives : étude exploratoire à partir des sites institutionnels de recrutement », 31<sup>ème</sup> Congrès de l'AFM (Marrakech).

<sup>7</sup> Les résultats de cette recherche ont été restitués aux entreprises (Caisse d'Epargne Auvergne Limousin, Fondation Michelin, MAIF, Métropole Gestion) partenaires de la Chaire *Valeur et RSE* (Université d'Auvergne) lors de son conseil scientifique le 8 décembre 2015.

<sup>8</sup> Interview reprise dans l'article « Marque employeur, quand l'entreprise vous prouve qu'elle est faite pour vous ! », *Journal des Grandes Ecoles et Universités*, mai 2015, p.6-7.

## Conclusion

A l'issue de la présentation de nos travaux, nous reviendrons tout d'abord sur leur originalité et leurs apports (1). Nous évoquerons ensuite les pistes de recherches futures qui préfigurent autant de propositions de sujets pour de futurs doctorants (2) puis nous mettrons en exergue des éléments qui constituent des indices par rapport à notre capacité à encadrer les travaux de jeunes chercheurs (3).

### *1) Des travaux originaux sur la rémunération et la marque employeur*

La gestion stratégique des ressources humaines souligne depuis plusieurs décennies que le capital humain constitue une ressource clé pour les entreprises, source d'avantage concurrentiel. La fonction Ressources Humaines contribue dès lors à la stratégie de l'entreprise et joue un rôle clé dans l'élaboration comme dans la mise en œuvre de celle-ci. Au sein de l'activité de la fonction RH, les recherches synthétisées dans cette note démontrent la dimension stratégique de la politique de rémunération, celle-ci étant appréhendée aussi bien dans une perspective financière que de manière plus globale dans la perspective de la marque employeur. Par rapport aux questions de recherche énoncées au début de ce mémoire, nos recherches permettent d'apporter des éléments de réponses et de connaissances.

Nos travaux contribuent tout d'abord à mieux connaître les pratiques des entreprises françaises en matière de rémunération, en particulier les pratiques de rémunération en actions (stock-options et actions gratuites) et les pratiques d'épargne salariale. La réalisation d'analyses typologiques a permis de mettre en évidence une diversité des pratiques qui s'explique par la recherche d'un alignement entre stratégie de rémunération et stratégie générale de l'entreprise. Nos recherches permettent ensuite d'éclairer la relation rémunération/performance. Notre travail de synthèse de la littérature permet, tout d'abord, de faire un état des lieux de connaissances sur la relation rémunération/performance (appréhendée *via* plusieurs dimensions : performance organisationnelle, financière et boursière) et de souligner l'existence d'une relation positive entre ces deux variables. Nos travaux empiriques permettent, ensuite, d'évaluer plus spécifiquement le lien entre rémunération et attitudes des salariés en démontrant que la détention de stock-options favorise l'implication organisationnelle des bénéficiaires.

Nos travaux permettent également de souligner les facteurs qui influencent ou contraignent la politique de rémunération dans la mesure où ils s'intéressent, à la fois, aux déterminants des pratiques de rémunération, aux pressions institutionnelles à l'œuvre du fait de l'encastrement des politiques de rémunération et aux conditions de mise en œuvre des mécanismes de

rémunération qui peuvent favoriser l'atteinte des objectifs visés. Ils soulignent également les effets de mode et l'isomorphisme à l'œuvre dans le cas des pratiques de rémunération financière comme de la marque employeur. Les résultats de nos travaux reliant marque employeur, communication de recrutement et segmentation générationnelle invitent en effet à s'interroger sur les stéréotypes associés à la génération Y et, en particulier, sur l'homogénéité intra-générationnelle. Ils nous conduisent à recommander de tenir compte de la diversité de la force de travail afin de mettre en œuvre des pratiques de recrutement et de management des ressources humaines de nature à favoriser la performance de l'entreprise et l'atteinte des objectifs stratégiques.

Nos recherches confirment ainsi qu'au-delà de son coût, la politique de rémunération est source de performance sociale comme économique pour l'entreprise dans la mesure où elle peut être adaptée à ses objectifs stratégiques. Les résultats obtenus contribuent également à éclairer les choix qui s'offrent aux entreprises dans la conception de leur mix rémunération et, plus globalement, de leur marque employeur, tout en faisant ressortir les pressions institutionnelles qui pèsent sur ces organisations en quête de légitimité et qui influencent leurs politiques de rémunération.

Comme nous avons eu l'occasion de le souligner dans les différentes parties de ce mémoire, les recherches menées ont été valorisées aussi bien auprès du monde académique que du monde professionnel ce qui peut être considéré comme un indicateur de qualité scientifique mais également d'intérêt aussi bien théorique que managérial des questions de recherches posées. Nos recherches font en effet systématiquement l'objet de publications sous forme de contributions dans des ouvrages scientifiques collectifs et de communications valorisées ensuite dans des revues académiques. Nos travaux sont également valorisés auprès des professionnels RH sous forme d'articles ou d'interviews dans des revues professionnelles ou en participant à des conférences faisant intervenir des praticiens et des chercheurs. Ces différentes formes de valorisation ont vocation à faire connaître les résultats de nos recherches à un public de chercheurs et de praticiens avertis. Nous pouvons enfin préciser que les modules d'enseignement assurés actuellement en Master 2 Ressources Humaines et Organisation à l'IAE Lyon nous conduisent à exposer nos travaux de recherche sur les périphériques légaux de la rémunération et sur la marque employeur à de futurs acteurs de la fonction RH et à encadrer leurs mémoires de fin d'études sur ces thématiques.

Il nous semble ainsi que l'exposé de nos travaux permet de faire ressortir une cohérence d'ensemble et donc une stratégie de recherche sur le thème général de la rémunération et, plus spécifiquement, sur le thème de la rémunération financière, peu abordé en France, notamment

dans les Thèses (Laroche et Point, 2011), ainsi que sur un thème en émergence, celui de la marque employeur. Ces deux grandes thématiques de recherches donneront encore lieu, de notre part, à des investigations théoriques et empiriques dans les prochaines années. La vie économique mais aussi politique témoigne en effet de l'actualité de nos projets de recherche. La crise économique, en limitant les marges de manœuvre financières des entreprises, conduit ces dernières à envisager des formes de rémunération, financière ou non, alternatives aux éléments salariaux pour attirer, motiver et fidéliser les ressources humaines, interrogations qui peuvent être rapprochées de nos réflexions sur la construction d'un mix-rémunération optimal ou d'une marque employeur distinctive. Le vote de la loi pour l'activité, la croissance et l'égalité des chances économiques du 6 août 2015 (« loi Macron ») a contribué quant à lui à renforcer l'attrait des dispositifs d'épargne salariale et d'actionnariat salarié : en effet, cette loi réduit le forfait social sur l'épargne salariale pour les petites et moyennes entreprises (PME) et allège la fiscalité sur la distribution d'actions gratuites, visant ainsi à encourager, au sein de la rémunération, le recours aux périphériques légaux qui bénéficient aussi bien aux salariés qu'au financement de l'économie.

## ***2) Perspectives de recherches***

Les recherches présentées dans cette note ont permis d'obtenir un certain nombre de résultats. Néanmoins, au-delà de l'intérêt de ces recherches, des perspectives se dessinent en raison du manque de validité externe de certains résultats, de la nécessité d'approfondir ces résultats en ayant recours à des méthodologies complémentaires, de l'émergence de nouvelles problématiques du fait d'évolutions contextuelles (évolutions légales, fiscales, économiques...) ou de la mise en évidence de l'intérêt de mobiliser des méthodologies originales pour éclairer les questions liées à la rémunération et à la marque employeur.

### **▪ Perspectives de recherches sur les périphériques légaux**

La recherche menée sur l'épargne salariale dans le cadre du projet avec la DARES a permis de faire un point sur la situation au milieu des années 2000 en analysant les pratiques d'épargne salariale et leurs déterminants. Depuis la réalisation de cette recherche, des données plus récentes (enquête REPONSE 2011) sont disponibles et pourront être mobilisées dans le cadre d'une nouvelle étude. Ces données permettront d'observer les évolutions entre les deux périodes d'enquête, d'affiner l'analyse de la diffusion de l'épargne salariale en prenant en compte le plan d'épargne retraite collectif (PERCO), d'évaluer l'impact de la crise économique

et des réformes limitant l'intérêt fiscal des dispositifs d'épargne salariale (création d'un forfait social au taux de 2% en 2009, réévalué plusieurs fois jusqu'à atteindre le taux de 20%).

Les travaux menés gagneraient également à être enrichis d'une analyse longitudinale pour étudier le lien entre épargne salariale et pratiques de rémunération. Nos travaux mettent en effet en évidence des liens entre les politiques d'épargne salariale et les niveaux ou les modalités de rémunérations. Néanmoins, ces résultats reposent sur une analyse en coupe et ne disent donc rien des évolutions en termes de rémunérations liées à la mise en place de dispositifs d'épargne salariale.

En complément de ces études quantitatives, il semble donc intéressant et porteur de sens de réaliser des études de cas portant sur des entreprises présentant les caractéristiques associées aux différentes combinaisons de pratiques d'épargne salariale. Cela permettrait d'avoir une appréhension plus qualitative des raisons qui ont mené à l'adoption de ces pratiques, d'illustrer et de mieux comprendre les stratégies et les choix opérés. Le rôle des représentants des salariés et de la négociation à ce niveau mérite certainement d'être approfondi.

Plus globalement, il serait intéressant de prolonger cette recherche par une étude de la cohérence des stratégies d'épargne salariale avec les autres pratiques de rémunération voire avec les autres pratiques de gestion des ressources humaines. En effet, même si notre analyse porte sur des grappes de pratiques en recherchant les déterminants de l'adoption de ces différentes combinaisons en termes de caractéristiques d'entreprise et de stratégie d'affaires, la perspective adoptée ici est une perspective contingente dans le domaine de la rémunération (Milkovitch, 1988 ; Gerhart, 2000). Cependant, les tenants d'une approche configurationnelle soulignent que ce seul « alignement vertical » ne suffit pas à assurer l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines et qu'il doit s'accompagner d'une cohérence des pratiques de gestion des ressources humaines entre elles (MacDuffie, 1995 ; Delery et Doty, 1996 ; Becker et Huselid, 1998).

Du côté des dispositifs de rémunération en actions, l'analyse de la littérature a permis d'identifier un manque dans les études menées : aucune recherche n'a jusqu'à présent cherché à évaluer le lien entre actions gratuites et performance RH. Il semblerait donc intéressant d'adapter l'étude menée auprès des bénéficiaires de stock-options afin d'évaluer l'influence de la détention d'actions gratuites sur l'implication organisationnelle des bénéficiaires. Il pourrait également être envisagé d'évaluer l'implication organisationnelle des bénéficiaires des deux modes de rémunération en actions.

Il semble également nécessaire d'approfondir l'analyse des liens entre épargne salariale, rémunération en actions et actionnariat salarié dans la mesure où les mécanismes d'épargne

salariale comme les stock-options et les actions gratuites peuvent constituer des vecteurs d'actionnariat salarié et donc un moyen pour les entreprises de stabiliser leur actionnariat. Les flux entre ces différents dispositifs restent encore mal connus et mériteraient d'être davantage étudiés afin d'éclairer, là encore, les pratiques des entreprises. Cette analyse pourrait être reliée à l'étude des effets des différents mécanismes sur les attitudes et les comportements des salariés afin de faire le lien avec la performance RH.

#### ▪ **Perspectives de recherches sur la marque employeur**

L'analyse de la littérature sur la marque employeur nous amène à constater que celle-ci demeure encore très théorique et invite donc à approfondir les études empiriques sur ce thème afin de disposer de connaissances actionnables. Comme nous l'avons souligné, la marque employeur représente les bénéfices économiques, fonctionnels et psychologiques associés à un emploi et à un employeur (Ambler et Barrow, 1996 ; Berthon *et al.*, 2005). La définition de la marque employeur est ainsi relativement stabilisée. Comme nous l'avons souligné en introduction de ce mémoire, le concept de marque employeur recouvre en partie celui de rémunération globale. Si l'expression « marque employeur » l'emporte aujourd'hui, c'est, nous semble-t-il, en raison de la dimension symbolique qui est peu, voire pas du tout, valorisée dans l'expression « rémunération globale ». Cette dimension symbolique mérite d'être davantage explorée et, en particulier, la dimension « marque » contenue dans le concept même de marque employeur. Les travaux de King et Grace (2010) et ceux de Berger-Rémy et Michel (2015) nous invitent à mieux comprendre et à évaluer « comment la marque donne du sens au collaborateur », pour reprendre le titre de l'article de ces dernières. Les dimensions de la marque employeur apparaissent aujourd'hui comme très fluctuantes d'une recherche à l'autre, comme en témoignent les échelles de mesure de la marque employeur développées jusqu'à présent. Les recherches sur ce thème posent également problème dans la mesure où elles confondent bien souvent le concept lui-même avec ses antécédents et ses conséquences.

Ainsi, la littérature mérite d'être enrichie afin d'éclairer les trois étapes du processus de gestion de la marque employeur définies par Lievens (2007). La première étape correspond à l'identification et au développement de la valeur spécifique que la marque employeur offre à ses employés actuels et potentiels. Un travail de nature théorique sur le concept même de marque employeur semble nécessaire en revenant en particulier sur la distinction entre identité de marque employeur et image de marque employeur. De plus, si l'on revient aux fondements théoriques en marketing, la dimension « différenciation » contenue dans le concept de

« marque » est encore sous exploitée. La deuxième étape du processus est celle de la communication de cette proposition de valeur auprès des candidats ciblés et de ses salariés à l'aide des outils traditionnels du marketing. Cela suppose à la fois de réfléchir au contenu et aux médias. Or peu de recherches ont, jusqu'à présent, fait le lien entre marque employeur et communication de recrutement pour identifier, une fois la proposition de valeur définie, quels étaient les vecteurs de communication les plus efficaces. Des passerelles semblent donc pouvoir être faites entre ces deux domaines de recherches. Enfin, la troisième et dernière étape du processus de gestion de la marque employeur renvoie au fait d'intégrer les recrutés en agissant conformément aux promesses. A ce stade, la littérature souligne la nécessité, pour les entreprises, de s'assurer d'une cohérence entre les promesses faites avant l'embauche (communication de l'identité de marque employeur) et la réalité vécue par les collaborateurs une fois qu'ils font partie de l'entreprise (image de marque employeur). Des outils de mesure nécessitent néanmoins d'être développés afin de mesurer les différentes facettes de l'image de marque employeur (Knox et Freeman, 2006 ; Lievens *et al.*, 2007) : l'image interne perçue par les employés actuels, l'image externe perçue par les employés potentiels et l'image externe interprétée c'est-à-dire l'idée que les salariés se font de l'image perçue par les personnes extérieures à l'entreprise. Plus globalement, l'analyse de la relation entre marque employeur et performance RH (lien avec l'attractivité organisationnelle et l'engagement des salariés) reste encore peu documentée au niveau empirique.

Nos recherches actuellement en cours nous conduisent à explorer certaines de ces problématiques. Dans le cadre de la Chaire de recherche Lyon 3 Coopération, nous sommes amenés à travailler sur la relation entre marque employeur et performance RH (attractivité et engagement) tout en tenant compte de l'influence du statut coopératif. Un second projet mené dans le cadre de la Structure Fédérative de Recherche (SFR), structure visant à développer les collaborations entre les chercheurs en économie/gestion des Universités Lyon 1, Lyon 2, Lyon 3 et Saint-Etienne ainsi que l'ENS de Lyon et l'EM Lyon, nous conduit à évaluer, plus spécifiquement, la relation entre marque employeur, marque territoire (ville) et attractivité organisationnelle.

Les perspectives de recherche qui viennent d'être évoquées nous permettent de souligner l'existence de nombreuses voies de recherche futures sur le thème de la marque employeur.

## ▪ Perspectives méthodologiques pour les recherches sur la rémunération

L'article publié sur la méthodologie de l'analyse conjointe donne différents exemples de sa possible application dans le champ de la gestion des ressources humaines. Cette méthodologie permet d'analyser les préférences des salariés par rapport aux pratiques de gestion des ressources humaines et de mesurer l'utilité associée par les salariés à n'importe quel élément dans l'environnement de travail (Kienast *et al.*, 1983).

Le thème de la rémunération est certainement un des thèmes les plus naturels pour l'utilisation de l'analyse conjointe. Plusieurs auteurs suggèrent d'ailleurs des pistes de recherche mobilisant cette méthode : détermination de la rémunération des commerciaux (Liquet, 1995), rémunération cafétéria (Driver *et al.*, 1981 ; Kienast *et al.*, 1983). La rémunération cafétéria, consiste en effet à donner au salarié la possibilité de choisir sa propre combinaison d'éléments de rémunération en fonction de ses besoins personnels.

La méthode de l'analyse conjointe peut aussi bien être utilisée comme technique d'enquête auprès de salariés actuels d'une organisation que de salariés potentiels ou bien de DRH et, plus largement, de managers (responsables d'équipe, responsables de forces de vente...) afin de déterminer leurs préférences. Les résultats permettent d'analyser le mix rémunération et, éventuellement, de l'adapter pour renforcer la capacité de rétention ou le degré d'attractivité de l'entreprise par rapport aux employeurs concurrents. Cette application peut se décliner de manière plus globale en intégrant à la fois des éléments financiers et des éléments non financiers dans les profils proposés aux salariés actuels ou potentiels. Le thème de la rémunération apparaît donc comme un domaine pouvant donner lieu à de nombreuses applications aux conclusions utiles pour la construction d'un mix rémunération optimal, c'est-à-dire permettant de combiner les exigences sociales et économiques.

Ces perspectives de recherche et réflexions en cours s'inscrivent dans le prolongement de nos recherches mais peuvent servir de base à des sujets de Thèse.



### 3) *Les indices d'une capacité d'encadrement des jeunes chercheurs*

Les travaux menés depuis le début de notre carrière d'enseignant chercheur et l'expérience accumulée dans les différentes facettes du métier nous ont permis de développer des connaissances et des compétences utiles, si ce n'est indispensables, qui nous semblent attester de notre capacité à encadrer à notre tour de futurs doctorants.

Comprendre la diversité de la réalité des politiques de rémunération suppose la mobilisation de cadres théoriques et de méthodologies variés. Nos recherches s'appuient ainsi aussi bien sur des approches économiques que sociologiques ou psychologiques et recourent à des perspectives plurielles parmi les courants théoriques qui structurent les Sciences de Gestion : théorie économique de l'entreprise (théorie de l'agence notamment), théories traditionnelles de l'organisation (courant des relations humaines en particulier), théories plus récentes de l'organisation (théorie néo-institutionnelle). Au niveau des méthodologies de recherche, celles-ci sont également de natures variées, aussi bien qualitatives (réalisation d'entretiens, analyse de contenu) que quantitatives (analyse lexicographique, analyses multidimensionnelles, analyses de régression, analyse conjointe...). Les recherches menées s'appuient ainsi sur un solide ancrage théorique et des méthodologies pertinentes par rapport aux objets de recherche qui nous permettent d'obtenir des résultats valorisés ensuite sous forme de communications puis d'articles dans des revues classées, témoignant d'une reconnaissance académique. Ces éléments nous paraissent témoigner d'un premier niveau de maîtrise des codes, indispensable pour guider de jeunes chercheurs.

Une deuxième situation d'apprentissage nous a été donnée avec l'évaluation des travaux d'autres chercheurs, jeunes chercheurs ou chercheurs confirmés. Nous sommes ainsi régulièrement sollicitée pour évaluer des articles dans le cadre de congrès nationaux (journées de recherches AGRH, congrès annuel de l'AGRH, congrès de l'AFM) ou internationaux (congrès annuel de l'EURAM) mais également pour des revues là aussi nationales (*Revue de Gestion des Ressources Humaines*, *@grh*, *M@n@gement*) ou internationales (*Management International*, *European Management Journal*, *International Journal of Human Resources Management*). Ce travail de relecture nous conduit à développer un regard critique par rapport aux travaux menés et à identifier des éléments clés pour la publication qui nous permettent en même temps d'identifier les points auxquels un encadrant doit être vigilant.

Nous pouvons ainsi énoncer des recommandations qui apparaissent comme autant de points auxquels nous devons être attentifs pour détecter les jeunes chercheurs de qualité et pour les accompagner ensuite dans leur parcours de recherche :

- 1) *Maitriser la littérature sur le thème de recherche*
- 2) *Identifier un manque dans cette littérature*
- 3) *Formuler une problématique de recherche claire et pertinente*
- 4) *Asseoir sa recherche sur des bases théoriques et conceptuelles solides*
- 5) *Avoir un positionnement épistémologique clair*
- 6) *Définir un protocole de recherche et choisir des méthodologies de recherche adaptées pour répondre aux questions de recherche posées*
- 7) *Conduire les enquêtes de manière rigoureuse*
- 8) *Réaliser une analyse approfondie des données récoltées*
- 9) *Présenter de manière claire, approfondie et analytique les résultats obtenus*
- 10) *Proposer une discussion approfondie des résultats de la recherche en explicitant les apports tant théoriques, méthodologiques que managériaux du travail*
- 11) *Identifier les limites de la recherche (fiabilité, validité) et les voies d'approfondissement possibles*
- 12) *Etre capable d'énoncer clairement la (ou les) contribution(s) de la recherche menée.*

Si l'occasion d'encadrer des mémoires de Master Recherche ne nous a pas encore été donnée, nous avons eu en tant qu'enseignant dans différentes formations (DUT, Licences professionnelles, Masters en formations initiale, continue et par alternance) et différents établissements (Université de Haute-Alsace, Ecole de Management de Strasbourg, IAE Lyon), l'occasion d'encadrer de nombreux étudiants lors de la rédaction de leurs rapports et mémoires. Cette troisième situation d'apprentissage nous a conduits à conseiller les étudiants dans la réalisation de leur mémoire et à leur prodiguer des conseils. L'encadrement de mémoires d'étudiants en Master 2 Professionnel Ressources Humaines à l'Ecole de Management de Strasbourg et à l'IAE Lyon constitue une expérience qui nous a permis d'appliquer les recommandations énoncées précédemment. Sur la dizaine de mémoires encadrés, deux ont représenté des expériences se rapprochant fortement de l'encadrement d'étudiants de Master Recherche. Dans le cas de ces deux étudiantes, la possibilité de poursuivre en Thèse a été envisagée. Dans le premier cas, le mémoire de l'étudiante a été retravaillé avec elle pour le convertir en proposition de communication, article qui a été accepté et présenté au congrès de

l'AGRH en 2013 [18]. Dans le second cas, l'étudiante dont le mémoire portait sur la gestion des compétences dans les pôles de compétitivité a été orientée vers le Professeur Christian Defélix à l'IAE de Grenoble, spécialiste du sujet, pour une poursuite en Thèse.

Une quatrième situation d'apprentissage nous a été donnée avec la participation aux réunions de recherche des équipes des différents laboratoires de recherche auxquels nous avons appartenu (GREGOR, CEREFIGE, Laboratoire Magellan). Ces réunions sont l'occasion d'échanger sur nos propres travaux et sur ceux des collègues mais surtout de réagir par rapport au travail des doctorants. Au sein du laboratoire Magellan, ceux-ci ont l'obligation de présenter au minimum une fois par an un état d'avancement de leur Thèse en séminaire et l'occasion de réaliser une pré-soutenance de Thèse. En amont, l'obtention d'un financement (contrat doctoral, contrat CIFRE, financement sur contrat de recherche ou budget d'une chaire de recherche...) suppose aussi une réflexion sur le projet de Thèse. La présentation écrite et/ou orale du projet est en effet déterminante pour décrocher un financement. La participation à ces présentations nous a donné l'opportunité d'exercer notre regard critique et de faire part de nos commentaires en prodiguant quelques conseils aux jeunes chercheurs par rapport au travail réalisé.

Une cinquième situation d'apprentissage est associée au fait d'avoir été et d'être membre d'équipes de recherches ayant obtenu des contrats ou mis en place des chaires de recherche. Ces expériences sont l'occasion d'apprendre à construire les projets de recherche et dossiers de financement pour obtenir le contrat ou engager des partenariats avec des entreprises, ces sources de financement étant aujourd'hui essentielles. Cela suppose de travailler en équipe pour mettre en œuvre le projet dans les délais impartis et savoir ensuite valoriser les résultats obtenus auprès des commanditaires mais aussi auprès de la communauté académique.

Une sixième situation d'apprentissage est constituée de la participation à des comités de sélection dans différentes Universités (Université d'Auvergne, Université de Franche-Comté, Université de Lorraine, Université de Strasbourg). Participer au recrutement de Maitres de Conférences est l'occasion de comparer et d'évaluer les dossiers des candidats. C'est l'occasion de se rendre compte du niveau d'exigence par rapport aux différentes facettes du métier d'enseignant-chercheur (enseignement, recherche et responsabilités administratives). Cette expérience nous amène à considérer que le rôle du Directeur de Thèse ne se limite pas à accompagner le jeune chercheur dans la réalisation de sa Thèse mais suppose aussi de lui apprendre les codes de la discipline, de l'aider à se constituer une expérience variée du métier qui viendra enrichir son dossier de manière à disposer tous les atouts nécessaires, à l'issue du travail doctoral, pour pouvoir s'engager, s'il le souhaite, dans une carrière universitaire.

Ces indices d'une maîtrise des codes apparaissent comme des gages de notre conscience des responsabilités du Directeur de Thèse vis-à-vis du jeune chercheur qui s'engage dans cette voie mais également vis-à-vis de l'institution qui met à sa disposition des ressources à la fois humaines (du fait des nombreuses personnes sollicitées tout au long de la Thèse à l'intérieur comme à l'extérieur de l'Université pour évaluer le travail du candidat), financières (financement de déplacements, de congrès, de matériel...) et matérielles (mise à disposition de locaux, de ressources informatiques...) pour l'accompagnement et la réussite de ce travail.

Ainsi, les différentes situations d'apprentissage qui viennent d'être évoquées nous semblent témoigner de notre capacité à encadrer de jeunes chercheurs dans la réalisation de leur travail doctoral et, plus globalement, à les accompagner au commencement de leur carrière d'enseignant-chercheur tant en étant conscient des enjeux et des difficultés associés à ce travail.

## Bibliographie

- Aaker D.A. (1996), *Building strong brands*, The Free Press, NY.
- Allard-Poesi F. et Perret V. (2014), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétard R-A., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 4<sup>ème</sup> édition, p.14-46.
- Allouche J. et Huault I. (2003), « Les Ressources Humaines : au-delà des instruments, les institutions », in J. Allouche, *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert.
- Ambler T. et Barrow S. (1996), “The employer brand”, *Journal of Brand Management*, vol.4, n°3, p.185-206.
- Avenier M-J. et Gavard-Perret M-L. (2012), « Inscire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », in Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Pearson.
- Backhaus K.B. (2004), “An exploration of corporate recruitment descriptions on Monster.com”, *Journal of Business Communication*, vol.41, n°2, p.115-136.
- Baird L. et Meshoulam I. (1988), “Managing two fits of strategic human resource management”, *Academy of Management Review*, vol.13, n°1, p.116-128.
- Balkin D.B. et Gomez-Mejia L.R. (1987), “Toward a contingency theory of compensation strategy”, *Strategic Management Journal*, vol.8, n°2, p.169-182.
- Bardin L. (2001), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Bebchuk L. et Fried J. (2004), *Pay without Performance, The Unfulfilled Promise of Executive Compensation*, Cambridge, Harvard University Press.
- Becker B.E. et Huselid M.A. (1998), “High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol.16, p.53-101.
- Berger L.A. et Berger D.R. (2015), *The Compensation Handbook*, McGrawHill Education.
- Berger-Rémy F. et Michel G. (2015), « Comment la marque donne du sens au collaborateur : vers une vision élargie du capital-marque », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.30, n°2, p.30-57.
- Berle A.A. et Means G.C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan Company.
- Berthon P., Ewing M. et Hah L.L. (2005), “Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding”, *International Journal of Advertising*, vol.24, n°2, p.151-172.
- Bourdieu P. (1989), *La Noblesse d'Etat, Grandes écoles et esprit de corps*, Les Editions de Minuit.

Broye G. et Moulin Y. (2010), « Rémunération des dirigeants et gouvernance des entreprises : le cas des entreprises françaises cotées », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.13, n°1, p.67-98.

Bryson A., Pendleton A. et Whitfield K. (2012), “The changing use of Contingent Pay at the Modern British Workplace”, *National Institute of Economic and Social Research*, Discussion Paper n°319.

Bush A.J., Martin C.A. et Bush V.D. (2004), “Sports celebrity influence on the behavioral intentions of generation Y”, *Journal of Advertising Research*, vol.44, n°1, p.108-118.

Cahuc P. et Dormont B. (1992), « L’intéressement en France : allègement du coût salarial ou incitation à l’effort ? », *Economie et Statistiques*, n° 257, p.35-44.

Caire G., Glemain P. et Nivoix S. (2013), « Les banques coopératives françaises dans la crise : l’occasion d’un retour aux valeurs ? », *4<sup>th</sup> CIRIEC International Research Conference on Social Economy*, Anvers, 24-26 octobre.

Chaput H., Delahaie N. et Diaye M.A. (2010), « L’épargne salariale en France : quels enjeux pour les politiques de rémunération et les performances des entreprises ? », Miméo.

Charbonnier-Voirin A., Laget A. et Vignolles A. (2014), « L’influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l’implication affective des salariés et leur intention de quitter l’organisation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol.93, p.3-17.

Charreaux G. et Desbrières P. (1998), “Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale”, *Finance Contrôle Stratégie*, vol.1, n°2, p.57-88.

Cober R.T., Brown D.J. et Levy P.E. (2004), “Form, content and function: an evaluative methodology for corporate employment web sites”, *Human Resource Management*, vol.43, n°2/3, p.201-218.

Commeiras N. (2001), « Partage des profits, rémunération extrinsèque et performance : une relation complexe et incertaine », *Revue Sciences de Gestion*, n°30, p.107-156.

Coutrot T. (1992), « L’intéressement : vers une nouvelle convention salariale ? », *Travail et Emploi*, n°53, p.22-39.

Delahaie N. (2009), *L’épargne salariale en France : quels enjeux pour les politiques de rémunération ?*, Thèse de doctorat en Economie, Université de Paris Est-Marne La Vallée.

Delahaie N. et Diaye M.-A. (2008), « Comment les entreprises construisent-elles une politique de rémunération fondée sur l’épargne salariale ? », *Congrès de l’AFSE*, Paris.

Delery J.E. et Doty D.H. (1996), “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions”, *The Academy of Management Journal*, vol.39, n°4, p.802-835.

- Desbrières P. (1991), *Participation financière, stock-options et rachat d'entreprise par les salariés*, Economica, Paris.
- Desbrières P. (1997a), « La participation financière des salariés et ses incidences sur la performance et l'organisation interne de l'entreprise », in G. Charreaux, *Le gouvernement des entreprises*, Economica, p.361-395.
- Desbrières P. (1997b), « Stock-options et signalisation : le cas français », in G. Charreaux, *Le gouvernement des entreprises*, Economica, p.273-302.
- DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983), "The iron-cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field", *American Sociological Review*, vol.48, n°2, p.147-160.
- Donnadieu G. (1997), *Du salaire à la rétribution*, Editions Liaisons, Paris, 3<sup>ème</sup> édition.
- Driver R.W., Hatfield J.D. et Huseman, R.C. (1981), "A proposed method for analyzing employee benefit preferences: conjoint measurement", *Human Resource Management*, vol.20, n°1, p.18-23.
- Eisner S.P. (2005), "Managing Generation Y", *Advanced Management Journal*, vol.70, n°4, p.4-15.
- Franca V. et Pahor M. (2012), "The strength of the employer brand: influences and implications for recruiting", *Journal of Marketing and Management*, vol.3, n°1, p.78-122.
- Gerhart B. (2000), "Compensation strategy and organizational performance", in Rynes S.L. et Gerhart B., *Compensation in Organizations*, San Francisco: Jossey Bass.
- Gerhart B.A. et Rynes S.L. (2003), *Compensation: theory, evidence and strategic implications*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Ginglinger E. (2005), « Stock-options ou actions gratuites : quels effets incitatifs pour les dirigeants », *Option Finance*, Hors-Série n°8, p.13-18.
- Gomez-Mejia L.R. et Balkin D.B. (1992), "Determinants of faculty pay: an agency theory perspective", *Academy of Management Journal*, vol.35, n°5, p.921-955.
- Gomez-Mejia L.R., Berrone P. et Franco-Santos M. (2014), *Compensation and organizational performance: theory, research and practice*, Routledge.
- Granovetter M. (1974), *Getting a job: a study of contacts and careers*, Cambridge, Harvard University Press.
- Green P.E. et Srinivasan V. (1978), "Conjoint analysis in consumer research: issues and outlook", *Journal of Consumer Research*, vol.5, n°2, p.103-123.
- Green P.E. et Wind Y. (1975), "New way to measure consumers' judgements", *Harvard Business Review*, vol.53, n°4, p.107-117.

- Hall B.J. et Murphy K.J. (2003), "The trouble with stock options", *Journal of Economic Perspectives*, vol.17, n°3, p.49-71.
- Hammer T.H. et Stern R.N. (1980), "Employee ownership: organizational distribution of power", *Academy of Management Journal*, vol.23, n°1, p.78-100.
- Hamouda M. (2010), « Le bilan des stock-options en France de 1997 à 2003 », *Management & Avenir*, n°35, p.149-167.
- Haugen R.A. et Senbet L.W. (1981), "Resolving the agency problems of external capital through options", *The Journal of Finance*, vol.36, n°3, p.629-647.
- Hirigoyen G. et Poulain-Rehm T. (2000), « La politique de stock-options des entreprises familiales cotées : quelques résultats empiriques », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.3, n°1, p.139-167.
- Holm A.B. (2012), "E-recruitment: towards an ubiquitous recruitment process and candidate relationship management", *Zeitschrift für Personalforschung*, vol.26, n°3, p.241-259.
- Huselid M.A. (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, vol.38, n°3, p.635-672.
- Jensen M.C et Meckling W. (1976), "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol.3, n°4, p.305-360.
- Keller K.L. (1993), "Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, vol.57, n°1, p.1-22.
- Keller K.L. (2003), *Strategic Brand Management*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kienast P., Maclachlan D., Mcalister L. et Sampson D. (1983), "Employing conjoint analysis in making compensation decisions", *Personnel Psychology*, vol.36, n°2, p.301-313.
- King C. et Grace D. (2010), "Building and measuring employee-based brand equity", *European Journal of Marketing*, vol.44, n°7/8, p. 938-971.
- Klein K.J. (1987), "Employee stock ownership and employee attitudes: a test of three model", *Journal of Applied Psychology*, vol.72, n°2, p.319-332.
- Knox S. et Freeman C. (2006), "Measuring and managing employer brand image in the service industry", *Journal of Marketing Management*, vol.22, n°7/8, p.695-716.
- Kraft K. et Urgakovic M. (2005), *Profit-Sharing: Supplement or Substitute?*, Working Paper, Dortmund University, Department of Economics.
- Kruse D.L. (1996), "Why Do Firms Adopt Profit-Sharing and Employee Ownership Plans?", *British Journal of Industrial Relations*, vol.34, n°4, p.515-538.



- Kruse D.L., Freeman R. et Blasi R., (2010), *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based Stock Options*, The University of Chicago Press.
- Laroche P. et Point S. (2011), « La GRH dans tous ses états : Etat des thèses en GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°80, p. 65-80.
- Lebart L. et Salem A. (1994), *Statistique textuelle*, Dunod, Paris.
- Leland H. et Pyle D. (1977), “Informational asymmetries, financial structure and financial intermediation”, *Journal of Finance*, vol.32, n°2, p.371-387.
- Lengnick-Hall C.A. et Lengnick-Hall M.L. (1988), “Strategic human resource management: a review of the literature and a proposed typology”, *Academy of Management Review*, vol.13, n°3, p.454-470.
- Lievens F. (2007), “Employer branding in the Belgian Army: the importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants and military employees”, *Human Resource Management*, vol.46, n°1, p.51-69.
- Lievens F. et Highhouse S. (2003), “The relation of instrumental and symbolic attributes to a company’s attractiveness as an employer”, *Personnel Psychology*, vol.56, n°1, p.75-102.
- Lievens F., Van Hoye G. et Anseel F. (2007), “Organizational identity and employer image: towards a unifying framework”, *British Journal of Management*, vol.18, n°1, p.45-59.
- Liquet J-C. (1995), « L’analyse conjointe », *Décisions Marketing*, n°4, p.101-111.
- Long R.J. (1978a), “The effects of employee ownership on organizational identification, employee job attitudes, and organizational performance: a tentative framework and empirical findings”, *Human Relations*, vol.31, n°1, p.29-48.
- Long R.J. (1978b), “The relative effects of share ownership vs. control on job attitudes in an employee-owned company”, *Human Relations*, vol.31, n°9, p.753-763.
- Mabile S. (1998), « Intéressement et salaires : complémentarité ou substitution ? », *Economie et Statistique*, n°316-317, p.45-61.
- MacDuffie J.P. (1995), “Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: organisational logic and flexible production systems in the world auto industry”, *Industrial and Labour Relations Review*, vol.48, n°2, p.197-220.
- Magnan M., Roussel P., Saint-Onge S. et Trepo G. (2000), « La rémunération des dirigeants d’entreprise : débats, enjeux et bilans », in Peretti J-M. et Roussel P. (eds), *Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000*, Vuibert.
- Mannheim K. (1952), “The problem of generations”, in Kecskemeti P. (ed.), *Essays on the sociology of knowledge*. Routledge & Kegan Paul, London, p.276-322.

- Milkovich G.T. (1988), "A strategic perspective on compensation management", in G. Ferris et K. Rowland (ed.), *Research in personnel and human resource management*, vol.6, Greenwich, JAI Press, p.263-288.
- Mowday R.T., Porter L.W. et Steers R.M. (1982), *Employee organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New-York, Academic Press.
- O'Reilly C.A. et Main B.G.M. (2010), "Economic and psychological perspectives on CEO compensation: a review and synthesis", *Industrial and Corporate Change*, vol.19, n°3, p.675-712.
- Oyer P. et Schaffer S. (2002), *Why do some firms give stock options to all employees? An empirical examination of alternative theories*, Working Paper, Graduate School of Business, Stanford University, janvier.
- Parry E. et Tyson S. (2008), "An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK", *Human Resource Management Journal*, vol.18, n°3, p.257-274.
- Pendleton A., Blasi J., Kruse D., Poutsma E. et Sesil J. (2002), *Theoretical study of stock options in small and medium enterprises*, Commission Européenne, Octobre.
- Pendleton A., Poutsma E., Van Ommeren J. et Brewster C. (2003), "The Incidence and Determinants of Employee Share Ownership and Profit Sharing in Europe", in T. Kato et J. Pliskin, *Advances in the Economic Analysis of Participation & Labor Managed Firms*, vol.7, Emerald Group Publishing Limited, p.141-172.
- Pfeffer J. (1994), *Competitive advantage through people: unleashed the power of the work force*, Harvard Business School Press, Boston.
- Piaget J. (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard.
- Popper K.R. (1972), *Objective knowledge*, Londres, Oxford Univeristy Press. Traduction française: *La connaissance objective*, Paris, Aubier, 1991.
- Porter L.W., Mowday R.T., Steers R.M. et Boulian P.V. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, vol.59, n°5, p.603-609.
- Poulain-Rehm T. (2000), *Contribution à la connaissance de la politique de stock-options des entreprises françaises cotées : approche quantitative et qualitative*, Thèse de Doctorat, Université de Bordeaux IV.
- Poutsma E., Blasi J.R. et Kruse D.L. (2012), "Employee share ownership and profit sharing in different institutional contexts", *International Journal of Human Resource Management*, vol.23, n°8, p.1513-1518.
- Prensky M. (2001), « Digital natives, digital immigrants », *On the Horizon*, vol.9, n°5, p.1-6.

Priyadarshi P. (2011), "Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment and turnover", *The Indian Journal of Industrial Relations*, vol.46, n°3, p.510-522.

Rampl L.V. et Kenning P. (2014), "Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness", *European Journal of Marketing*, vol.48, n°1/2, p.218-236.

Ryder N.B. (1965), "The cohort as a concept in the study of social change", *American Sociological Review*, vol.30, n°6, p.843-861.

Sääksjärvi M. et Samiee S. (2011), "Relationships among brand identity, brand image and brand preference: differences between cyber and extension retail brands over time", *Journal of Interactive Marketing*, n°25, p.169-177.

Saint-Onge S. (2008), « La stratégie de rémunération totale », in G. Schmidt, *Le Management : fondements et renouvellements*, Editions Sciences Humaines.

Saint-Onge S. (2014), *Gestion de la rémunération : théorie et pratique*, Chenelière Education.

Saint-Onge S., Magnan M., Raymond S. et Thorne L. (1996), « L'efficacité des régimes d'option d'achat d'actions : qu'en sait-on? », *Gestion*, vol.21, n°2, p.20-31.

Saint-Onge S., Magnan M., Raymond S. et Thorne L. (1999), "Les options d'achat d'actions : qu'en pensent les dirigeants", *Gestion*, vol.24, n°2, p.42-53.

Saint-Onge S., Magnan M., Thorne L. et Raymond S. (2001), "The effectiveness of stock options plans: a field investigation of senior executives", *Journal of Management Inquiry*, vol.10, n°3, p.250-266.

Sire B. et David P. (1993), *Gestion stratégique des rémunérations*, Editions Liaisons

Schuler R.S. et Jackson S.E. (1987), "Linking competitive strategies with human resource management practices", *Academy of Management Executive*, n°1, p.207-219.

Schuler R.S. et Jackson S.E. (1999). *Strategic Human Resource Management*, Massachusetts, Blackwell.

Shleifer A. et Vishny R.W. (1989), "Management entrenchment: the case of manager-specific investments", *Journal of Financial Economics*, vol.25, n°1, p.123-139.

Thevenet M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liaisons.

Turban D.B. et Cable D.M. (2003), "Firm reputation and applicant pool characteristics", *Journal of Organizational Behavior*, vol.24, n°6, p.733-751.

Ulrich D. (1998), « Intellectual capital: competence x commitment », *Sloan Management Review*, vol.39, n°2, p.15-26.

Vaijayanthi P., Roy R. et Srivathsan J. (2011), "Employer branding as an antecedent to organisation commitment: an empirical study", *International Journal of Global Business*, vol.4, n°2, p.91-106.

Vernette E. (2008), « Les atouts et les pièges de la personnalité de marque », *Décisions Marketing*, n°49, p.19-31.

Viot C. et Benraïss-Noailles L. (2014), « Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? », *Management International*, vol.18, n°3, p.60-81.

Ward S. (1974), “Consumer socialization”, *Journal of Consumer Research*, vol.1, n°2, p.1-14.

Weitzman M. (1984), *The Share Economy. Conquering the Stagflation*, Cambridge, Harvard University Press.

Wright P.M. et McMahan G.C. (1992), “Theoretical perspectives for strategic human resource management”, *Journal of Management Studies*, vol.18, n°2, p.295-320.

Yeo H.J., Pochet C. et Alcouffe A. (2003), “CEO Reciprocal Interlocks in French Corporations”, *Journal of Management and Governance*, vol.7, n°1, p.87-108.

Zajac E.J. et Westphal J.D. (1995), “Accounting for the explanations for CEO compensation: substance and symbolism”, *Administrative Science Quarterly*, vol.40, n°2, p.283-308.

## Liste des publications

### Articles publiés dans des revues avec comité de lecture (ACL au sens de l'HCERES)

- [1] Guillot-Soulez C. et Soulez S. (2015), « Travailler pour une banque qui appartient à ses clients sociétaires : ça change quoi ? Analyse de l'identité de marque employeur des banques coopératives », *@grh*, Numéro Spécial Meilleurs papiers du 26<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, n°15, p.59-77 (Classement CNRS/FNEGE : rang C).
- [2] Capelli S., Guillot-Soulez C. et Sabadie W. (2015), « Engagement RSE et attractivité organisationnelle : la communication protège-t-elle en cas de crise ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°95, p.3-23 (Classement CNRS/FNEGE : rang A).
- [3] Floquet M., Guery L., Guillot-Soulez C., Laroche P. et Stévenot A. (2014), « Les pratiques d'épargne salariale et leurs déterminants », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°92, p.3-20 (Classement CNRS/FNEGE : rang A).
- [4] Guillot-Soulez C. et Soulez S. (2014), « On the heterogeneity of Generation Y job preferences », *Employee Relations*, vol.36, n°4, p.319-332 (Classement CNRS/FNEGE : rang C).
- [5] Soulez S. et Guillot-Soulez C. (2011), « Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous segment de la génération Y », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.26, n°1, p.39-57 (Classement CNRS/FNEGE : rang A).
- [6] Guillot-Soulez C. et Soulez S. (2011), « L'analyse conjointe : présentation de la méthode et potentiel d'application pour la recherche en GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°80, p.33-44 (Classement CNRS/FNEGE : rang A).
- [7] Guillot-Soulez C. et Sergot B. (2010), « Qui m'aime me suive ! : la mobilité des salariés à l'épreuve des transferts d'établissements », *Management & Avenir*, n°33, p.72-95 (Classement CNRS/FNEGE : rang C).
- [8] Guillot-Soulez C. (2009), « Stock-options et implication organisationnelle dans un contexte boursier défavorable », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°71, p.2-22 (Classement CNRS/FNEGE : rang A).
- [9] Guillot-Soulez C. et Landrieux-Kartochian S. (2008), « Stages et effets de réseaux », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°68, p.30-48 (Classement CNRS/FNEGE : rang A).
- [10] Soulez S. et Guillot-Soulez C. (2006), « Vingt ans de Recherche et Applications en Marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n°4, p.5-24 (Classement CNRS/FNEGE : rang A).
- [11] Guillot-Soulez C. (2006), « Une typologie des plans d'options sur actions des entreprises du CAC40 : de l'imbrication des logiques humaines, financières et institutionnelles », *Gestion 2000*, n°3-2006, p.61-91 (Classement FNEGE : rang C).

### Chapitres d'ouvrage scientifique (OS au sens de l'HCERES)

- [12] Guillot-Soulez C. et Soulez S. (2015), « La communication de recrutement à l'épreuve des digital natives : un état de l'art », in T. Stenger, *Digital natives : culture, génération et consommation*, Editions Management & Société (EMS), p.309-334.
- [13] Guillot-Soulez C. et Landrieux-Kartochian S. (2014), « Coimbatore Krishnarao Prahalad : l'articulation global/local et les marchés émergents », in Mayrhofer U., *Les grands auteurs en management international*, Editions Management & Société (EMS), p.239-258
- [14] Guillot-Soulez C. (2012), « La rémunération des dirigeants », in J. Allouche, *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 3<sup>ème</sup> édition, p.1217-1222.

### Communications avec actes dans des congrès (ACTI et ACTN au sens de l'HCERES)

- [15] Guillot-Soulez C. et Soulez S. (2015), « Travailler pour une banque qui appartient à ses clients sociétaires : ça change quoi ? Analyse de l'identité de marque employeur des banques coopératives », *26<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH* (Montpellier) ;
- [16] Guillot-Soulez C. et Soulez S. (2015), « Analyse comparée de la marque employeur des banques coopératives et non coopératives : étude exploratoire à partir des sites institutionnels de recrutement », Session spéciale « Une banque qui appartient à ses clients, qu'est-ce que ça change ? », *31<sup>ème</sup> Congrès de l'AFM* (Marrakech).
- [17] Laroche P., Floquet M., Guéry L., Guillot-Soulez C. et Stévenot A. (2013), « Les relations entre épargne salariale et rémunérations : une analyse des stratégies et de la cohérence des pratiques », *24<sup>ème</sup> Colloque de l'AGRH* (Paris).
- [18] Gauthier P. et Guillot-Soulez C. (2013), « Entre logique qualification et logique compétence, comment reconnaître les compétences individuelles ? », *24<sup>ème</sup> Colloque de l'AGRH* (Paris).
- [19] Guillot-Soulez C. et Soulez C. (2013), « Generation Y preferences for employer brand benefits », *13<sup>th</sup> EURAM Annual Conference* (Istanbul).
- [20] Laroche P., Floquet M., Guéry L., Guillot-Soulez C. et Stévenot A. (2013), « Employee Profit-Sharing Plans and Compensation Strategy », *SASE 25<sup>th</sup> Annual Conference* (Milan).
- [21] Guillot-Soulez C. (2013), « Introduction des actions gratuites en droit français et évolution des pratiques de rémunération en actions », *12<sup>ème</sup> Colloque International de Gouvernance* (Nantes).
- [22] Laroche P., Floquet M., Guéry L., Guillot-Soulez C. et Stévenot A. (2012), « Les déterminants de l'épargne salariale (ES) : proposition d'une typologie des pratiques d'ES des entreprises françaises », *23<sup>ème</sup> Colloque de l'AGRH* (Nancy).
- [23] Guillot-Soulez C. et Soulez S. (2009), « L'analyse conjointe : présentation de la méthode et potentiel d'application pour la recherche en GRH », *20<sup>ème</sup> Colloque de l'AGRH* (Toulouse).
- [24] Guillot-Soulez C. et Sergot B. (2007), « Les déménagements d'entreprises : quelle place pour la GRH ? », *18<sup>ème</sup> Colloque de l'AGRH* (Fribourg, Suisse).
- [25] Guillot-Soulez C. (2006), « Politique de rémunération et attitudes au travail : le rôle stratégique des stock-options », *17<sup>ème</sup> Colloque de l'AGRH* (Reims).
- [26] Landrieux-Kartochian S. et Guillot-Soulez C. (2006), « Réseau et insertion dans le monde du travail : le cas des stages », *17<sup>ème</sup> Colloque de l'AGRH* (Reims).

- [27] Guillot-Soulez C. et Soulez S. (2006), « Vingt ans de recherches en marketing en France : un état des lieux », *22<sup>ème</sup> Colloque de l'AFM* (Nantes).
- [28] Guillot-Soulez C. (2006), « Une typologie des plans d'options sur actions des entreprises du CAC40 : de l'imbrication des logiques humaines, financières et institutionnelles », *5<sup>ème</sup> Colloque International de Gouvernance* (Strasbourg).
- [29] Guillot-Soulez C. (2006), « Les discours sur les stock-options : de l'information des actionnaires à la persuasion des parties prenantes », *18<sup>èmes</sup> Journées Nationales des IAE* (Montpellier).
- [30] Guillot-Soulez C. et Soulez S. (2006), « Les tendances de la recherche en marketing. Un panorama de la production scientifique sur deux décennies », *5<sup>th</sup> International Marketing Trends Congress* (Venise).
- [31] Guillot-Soulez C. (2004), « Comment mesurer la performance des plans d'options sur actions (stock-options) ? Les liens inévitables entre le social et le financier », *15<sup>ème</sup> Colloque de l'AGRH* (Montréal).
- [32] Allouche J., Charpentier M. et Guillot-Soulez C. (2004), « GRH et performances, l'improbable lien ? Un panorama des études sur la mesure des interactions », *15<sup>ème</sup> Colloque de l'AGRH* (Montréal).
- [33] Guillot-Soulez C. et Soulez S. (2004), « La transversalité en Sciences de Gestion : Proposition de définition et application aux recherches sur le management des ressources humaines commerciales », *17<sup>èmes</sup> Journées Nationales des IAE* (Lyon).
- [34] Guillot C. et Soulez S. (2003), « Transversalité ou cloisonnement des recherches françaises en Marketing et en Gestion des Ressources Humaines ? Résultats d'une analyse lexicographique comparée sur le thème des Ressources Humaines commerciales », *Journée Transversale sur le Management des Ressources Humaines Commerciales*, Université Montpellier II.

### Rapports de recherche

- [35] Laroche P., Floquet M., Guery L., Guillot-Soulez C. et Stévenot A. (2012), *Les relations entre épargne salariale et rémunérations : une analyse des stratégies, de la cohérence et du rôle modérateur des relations professionnelles*, **Rapport de recherche pour la DARES**, octobre (104 pages).
- [36] Allouche J., Charpentier M. et Guillot C. (2003), « GRH et performances de l'entreprise », *Etude Entreprise & Personnel*, n°238 (70 pages).

### Thèse et Mémoire

- [37] Guillot-Soulez C. (2005), *Dimensions organisationnelles et fondements Ressources Humaines des Plans d'Options sur Actions – Le cas des entreprises du CAC 40*, Doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Paris - Université Paris I Panthéon Sorbonne, 6 juillet 2005 (sous la direction du Professeur José Allouche).
- [38] Guillot C. (2001), *Les politiques de généralisation des stock-options à l'ensemble des salariés dans les grandes entreprises françaises : cas d'exceptions ou politiques de pionniers ? Les exemples de Vivendi et d'Alcatel*, Mémoire pour le DEA de Gestion des Ressources Humaines et des Relations Sociales - Université Paris I Panthéon Sorbonne (sous la direction du Professeur Jean-François Amadiou).

## Vulgarisation des travaux de recherche

### *Publications dans des supports à destination des professionnels RH*

- Guillot-Soulez C. (2012), « Au-delà des stéréotypes. A quel employeur rêvent les jeunes diplômés de la génération Y ? », *Revue Personnel*, n°526, p.38-41.
- Guillot-Soulez C. (2006), « Les politiques de stock-options dans les entreprises du CAC40. Panorama historique et mesure de l'efficacité RH », *Revue Rémunération globale*, n°9, p.29-38.
- Guillot-Soulez C. et Landrieux-Kartochian S. (2006), « Les jeunes et l'entreprise. La réconciliation par les stages », *Revue Personnel*, n°468, p.56-59.
- Allouche J., Charpentier M. et Guillot-Soulez C. (2004), « Les performances de l'entreprise », *Revue Personnel*, n°450, p.12-13.
- Allouche J., Charpentier M. et Guillot-Soulez C. (2004), « La GRH améliore-t-elle les résultats de l'entreprise », *Gestion sociale*, n°1334, p.4.

### *Interventions auprès de publics professionnels*

- Mai 2015 : **Interview** accordée au *Journal des Grandes Ecoles et Universités* reprise dans l'article « Marque employeur, quand l'entreprise vous prouve qu'elle est faite pour vous ! » (pages 6-7).
- 26 novembre 2013 : Participation à une **table ronde** sur le thème « *Les attentes de la génération Y : adapter ou repenser le management ?* » au Salon Solutions RH à Lyon.
- 31 mai 2013 : **Séminaire** de présentation des résultats des recherches menées dans le cadre de l'appel à projets « *Analyse économique des liens entre l'épargne salariale et les politiques de rémunération* » organisé par la DARES en présence d'acteurs socio-économiques directement impliqués dans la réglementation et le fonctionnement de l'épargne salariale en France.
- 30 novembre 2006 : **Conférence** consacrée aux travaux des finalistes du prix de la recherche en gouvernance organisé par l'Institut Français des Administrateurs (IFA).



## Curriculum vitae

**GUILLOT-SOULEZ Chloé**  
IAE Lyon / Université Jean Moulin Lyon 3  
6 cours Albert Thomas 69008 LYON  
06.65.66.82.14  
[chloe.guillot-soulez@univ-lyon3.fr](mailto:chloe.guillot-soulez@univ-lyon3.fr)

---

### Parcours professionnel

---

<b>Depuis 2013</b>	Maître de Conférences en Sciences de Gestion – Université Jean Moulin Lyon 3 / IAE Lyon
<b>2006-2013</b>	Maître de Conférences en Sciences de Gestion – Université de Haute-Alsace (IUT de Mulhouse – Département GEA)
<b>2005-2006</b>	ATER - Université Paris XI (IUT de Sceaux – Département TC)
<b>2004-2005</b>	ATER - Université Paris VIII
<b>2001-2004</b>	Allocataire Monitrice Normalienne – Université Paris I Panthéon Sorbonne

---

### Titres universitaires

---

#### **2005 Doctorat en Sciences de Gestion**

Titre : *Dimensions organisationnelles et fondements Ressources Humaines des Plans d'Options sur Actions – Le cas des entreprises du CAC 40*

Soutenu à l'IAE de Paris - Université Paris 1 le 6 juillet 2005

Composition du jury :

- Professeur José Allouche (Directeur de recherche, Université Paris I Panthéon Sorbonne – IAE)
- Professeur Gérard Hirigoyen (Président du Jury, Université Montesquieu Bordeaux IV – IAE)
- Professeur Philippe Desbrières (Rapporteur, Université de Bourgogne – IAE)
- Professeur Bruno Sire (Rapporteur, Université Toulouse I – IAE)
- Professeur Charles-Henri d'Arcimoles (Université Paris I Panthéon Sorbonne)
- Professeur Jérôme Caby (Université Paris I Panthéon Sorbonne – IAE)

**Mention Très Honorable avec les Félicitations du Jury à l'unanimité**

**Proposition pour une subvention et pour un prix de Thèse**

**Finaliste du Prix IFA** (Institut Français des Administrateurs) de la Recherche sur la Gouvernance d'Entreprise en 2006

- 2001**    **DEA de Gestion des Ressources Humaines et des Relations Sociales – Université Paris I Panthéon Sorbonne** (Mention Bien)
- 2000**    **Agrégation d’Economie et de Gestion - Option Gestion Commerciale**
- 1999**    **Magistère d’Economie et de Gestion de l’Ecole Normale Supérieure de Cachan** (Maîtrise de Sciences de Gestion de l’Université Paris 12 et certificats d’économie de l’ENS Cachan)
- 1997**    **DEUG de Sciences Economiques – Université Paris I Panthéon Sorbonne** (Mention Assez Bien)
- 1995**    **Baccalauréat Général série Economique et Social** (Mention Bien)

---

## Enseignements

---

Nos activités d’enseignement ont été réalisées :

- dans différents domaines de la gestion (théorie des organisations, management, marketing, analyse financière, communication) mais principalement en gestion des ressources humaines ;
- dans des établissements variés (IAE, IUT, Université, Grandes Ecoles) ;
- à tous les niveaux de la première année de Licence à la deuxième année de Master ;
- devant des publics de formation initiale, de formation en apprentissage et de formation continue ;
- sous forme de cours magistraux et de travaux dirigés.

### Enseignements à l’Université Jean Moulin Lyon 3 / IAE Lyon (depuis 2013)

#### **Master 2 Ressources Humaines et Organisations (RHO) – Formation initiale**

- ✓ Rémunération, classification et gestion de la paie
- ✓ GPEC
- ✓ SIRH

#### **Master 2 Ressources Humaines et Organisations (RHO) – Formation continue**

- ✓ Rémunération, classification et gestion de la paie
- ✓ Audit social, bilan social et SIRH
- ✓ SIRH

#### **Master 1 Sciences du Management – Formation initiale**

- ✓ Théorie des organisations (TD)

#### **Licence 3 Administration des Entreprises et Société (AES) et Management et Economie Appliquée (MEA)**

- ✓ Fondamentaux de la GRH (TD)

#### **Licence Professionnelle Gestion des systèmes d’information de la paie**

- ✓ GRH et gestion de la paie

#### **Licence 1 Administration des Entreprises et Société (AES) et Management et Economie Appliquée (MEA)**

- ✓ Management des entreprises (TD)

#### **Licence 1 Administration des Entreprises et Société (AES) et Management et Economie Appliquée (MEA)**

- ✓ Culture générale, économique et managériale (Plan Réussite en Licence)

### **Enseignements à l'Université de Haute-Alsace (2006-2013)**

#### **Licence Professionnelle Gestion des Ressources Humaines**

- ✓ Stratégie de rémunération
- ✓ Contrôle de gestion sociale

#### **Licence Professionnelle Contrôle de Gestion**

- ✓ Contrôle de gestion sociale

#### **DUT GEA 2<sup>ème</sup> année**

- ✓ Rémunérations et contrôle de gestion de la masse salariale
- ✓ Gestion des rémunérations
- ✓ Administration du personnel

### **Enseignements à l'Université de Strasbourg – EM Strasbourg (2008/2013)**

#### **Master 2 Ressources Humaines**

- ✓ Psychosociologie des organisations

#### **Master Grande Ecole Option Ressources Humaines**

- ✓ Etudes et recherches en gestion des ressources humaines
- ✓ Développement des talents
- ✓ Valorisation des compétences

### **Activités antérieures d'enseignements (2000/2006)**

#### **DUT TC (IUT de Sceaux)**

- ✓ Marketing direct
- ✓ Mercatique fondamentale
- ✓ Etudes et recherches commerciales

#### **Licence Management et Gestion des Entreprises (Université Paris 8)**

- ✓ Techniques de communication

#### **DEUG d'économie/gestion (Université Paris 8)**

- ✓ Economie d'Entreprise

#### **MIAGE (IAE de Paris)**

- ✓ Analyse Financière
- ✓ Techniques de communication

#### **Préparation à l'Agrégation d'Economie et de Gestion (ENS Cachan)**

- ✓ Management et gestion des organisations : préparation aux oraux de l'Agrégation

---

## Encadrement

---

### Activités d'encadrement à l'Université Jean Moulin Lyon 3 / IAE Lyon (depuis 2013)

- **Suivi de mémoires** de Master 2 Ressources Humaines et Organisation en formation initiale et formation continue (en moyenne 5 par an)
- **Suivi de mémoires** de VAE de la Licence Professionnelle GSI Paie (1 par an)
- **Suivi d'apprentis** de la Licence Professionnelle GSI Paie (en moyenne 3 par an)

### Activités antérieures d'encadrement (2004/2013)

- **Animation de jeux d'entreprise** en DUT GEA 2<sup>ème</sup> année et Licence Professionnelle Gestion des Ressources Humaines (IUT de Mulhouse - Université de Haute-Alsace)
- **Suivi de stagiaires et d'apprentis** de DUT GEA et Licence Professionnelle Gestion des Ressources Humaines (IUT de Mulhouse - Université de Haute-Alsace)
- **Suivi de projets tutorés** de DUT GEA 2<sup>ème</sup> année et Licence Professionnelle Gestion des Ressources Humaines (IUT de Mulhouse - Université de Haute-Alsace)
- **Suivi de mémoires** en Master 2 Ressources Humaines (EM Strasbourg – Université de Strasbourg)
- Encadrement de **Projets Professionnels Personnels -PPP-** (IUT de Sceaux – Département TC)
- **Suivi de projets tutorés** en IUP Management et Gestion des Entreprises (Master 1 – Université Paris VIII)

---

## Développement d'outils pédagogiques

---

### Ouvrages pédagogiques

- Guillot-Soulez C. (2015), *La Gestion des Ressources Humaines*, Collection Les Zoom's, Lextenso Editions – Gualino, 8<sup>ème</sup> édition, avril.
- Guillot-Soulez C., Cloet H. et Landrieux-Kartochian S. (2015), *Exercices de Gestion des Ressources Humaines avec corrigés détaillés*, Collection Les Zoom's, Lextenso Editions – Gualino, 7<sup>ème</sup> édition, août.
- Guillot-Soulez C. (2015), *Petit lexique de GRH*, Collection En Poche, Lextenso Editions – Gualino, 1<sup>ère</sup> édition, août.

### Etude de cas

- *Pilotage de la masse salariale et préparation des augmentations dans la société Ramel*, étude de cas déposée à la Centrale des cas des IUT en 2009.

---

## Activités administratives

---

### Activités administratives à l'Université Jean Moulin Lyon 3 / IAE Lyon (depuis 2013)

- **Depuis septembre 2013 : Participation au recrutement des étudiants** du Master RHO et de la Licence Professionnelle GSI Paie.
- **Depuis septembre 2013 : Participation au processus de VAE** du Master RHO et de la Licence Professionnelle GSI Paie.

### Activités administratives à l'Université de Haute-Alsace (2006-2013)

- **2010/2013 : Co-responsable de la Licence Professionnelle Gestion des Ressources Humaines** de l'IUT de Mulhouse (Université de Haute-Alsace), Licence Professionnelle notée A par l'AERES en 2012 – Vague C 2013-2017.
- **2007/2011 : Responsable de la gestion des notes** (centralisation et gestion des notes sous Apogée, animation des jurys) du DUT GEA et des Licences Professionnelles Gestion des Ressources Humaines et Contrôle de Gestion de l'IUT de Mulhouse.
- **2007/2013 : Membre de jurys de VAE** pour les DUT GEA option RH et Licence Professionnelle Gestion des Ressources Humaines à l'Université de Haute-Alsace en tant que représentante de la formation.

### Fonctions dans des comités de sélection

- **Membre externe de comités de sélection** (section 06) à l'Université de Strasbourg (2007), à l'Université de Lorraine (2011 et 2013), à l'Université d'Auvergne (2013) et à l'Université de Franche-Comté (2014).

---

## Rayonnement scientifique

---

- Membre du Comité de Lecture de la *Revue de Gestion des Ressources Humaines* depuis 2014.
- Evaluator *ad hoc* pour *European Management Journal* (2008), *The International Journal of Human Resource Management* (depuis 2013), *M@n@gement* (2013), *@grh* (2014), *Management International* (2014).
- Evaluator pour le congrès annuel de l'AGRH, le congrès annuel de l'EURAM.
- Evaluator pour le congrès de l'AFM (2016).
- Membre de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH) depuis 2004.
- Membre du Comité d'organisation du 23<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH à Nancy (12-14 septembre 2012).

## Liste des figures

FIGURE 1 - DE LA REMUNERATION FINANCIERE A LA MARQUE EMPLOYEUR : PROPOSITION DE CLARIFICATION CONCEPTUELLE .....	8
FIGURE 2 - PRESENTATION SYNTHETIQUE DES TRAVAUX.....	16
FIGURE 3 - CARTOGRAPHIE DES TROIS CATEGORIES DE PLANS PARMIS LES 494 POA DES ENTREPRISES DU CAC40 .....	22
FIGURE 4 - LES PROFILS TYPES D'EPARGNE SALARIALE ET LEURS DETERMINANTS.....	40
FIGURE 5 - EVOLUTION TEMPORELLE DES DISCOURS SUR LES POLITIQUES DE STOCK-OPTIONS.....	46
FIGURE 6 - L'ESCALIER DE LA PERFORMANCE .....	53
FIGURE 7 - STOCK-OPTIONS ET IMPLICATION ORGANISATIONNELLE : MODELE GENERAL DE RECHERCHE .....	60
FIGURE 8 - IDENTITE ET IMAGE DE MARQUE EMPLOYEUR.....	77
FIGURE 9 - MARQUE EMPLOYEUR ET PERFORMANCE RH : MODELE GENERAL DE LA RECHERCHE.....	81

## Liste des tableaux

TABLEAU 1 - VARIABLES RETENUES POUR L'ANALYSE TYPOLOGIQUE DES PRATIQUES D'EPARGNE SALARIALE.....	33
TABLEAU 2 - LES CINQ PROFILS D'EPARGNE SALARIALE.....	34
TABLEAU 3 - SYNTHESE QUANTITATIVE DES RESULTATS DES RECHERCHES SUR LE LIEN GRH/PERFORMANCES.....	55
TABLEAU 4 - LISTE DES ATTRIBUTS ET MODALITES ASSOCIEES .....	67
TABLEAU 5 - UTILITE DES MODALITES D'ATTRIBUTS POUR LES QUATRE CLASSES.....	68

# Table des matières

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>5</b>
1) <i>D'une vision strictement financière à une vision élargie de la rémunération : des travaux de recherche centrés sur la rémunération et la marque employeur</i> .....	5
2) <i>Une stratégie de recherche ancrée en gestion des ressources humaines et en même temps ouverte sur d'autres disciplines des Sciences de Gestion</i> .....	10
3) <i>Positionnement épistémologique et démarche méthodologique</i> .....	13
4) <i>Structuration du mémoire</i> .....	15
<b>1. LA REMUNERATION FINANCIERE : CONNAITRE LES PRATIQUES ET ANALYSER LEURS DETERMINANTS .</b>	<b>19</b>
1.1. MIEUX CONNAITRE LES PERIPHERIQUES LEGAUX ET LES ARBITRAGES AU SEIN DU MIX REMUNERATION .....	19
1.1.1. <i>Pratiques de rémunération en actions : stock-options vs actions gratuites</i> .....	19
▪ Les pratiques de stock-options .....	20
▪ Stock-options vs actions gratuites .....	26
1.1.2. <i>Pratiques d'épargne salariale vs rémunération</i> .....	31
▪ Les pratiques d'épargne salariale .....	31
▪ Epargne salariale vs rémunération .....	35
1.2. ANALYSER LES DETERMINANTS DE LA REMUNERATION FINANCIERE .....	39
1.2.1. <i>L'épargne salariale et ses déterminants</i> .....	39
1.2.2. <i>Rémunération et pressions institutionnelles</i> .....	44
▪ Rémunération et quête de légitimité.....	44
▪ Rémunération et encastrement.....	48
<b>2. DE LA REMUNERATION FINANCIERE A LA MARQUE EMPLOYEUR : EVALUER LE LIEN AVEC LA PERFORMANCE</b> .....	<b>53</b>
2.1. REMUNERATION FINANCIERE ET RECHERCHE DE PERFORMANCE .....	54
2.1.1. <i>Rémunération et performances de l'entreprise</i> .....	54
2.1.2. <i>Stock-options et implication organisationnelle</i> .....	58
2.2. MARQUE EMPLOYEUR ET RECHERCHE DE PERFORMANCE.....	64
2.2.1. <i>Marque employeur et segmentation générationnelle</i> .....	65
▪ Marque employeur et préférences de la génération Y .....	65
▪ Marque employeur et communication de recrutement .....	70
2.2.2. <i>Marque employeur et performance RH</i> .....	76
▪ Identité vs image de marque employeur .....	76
▪ Image de marque employeur, attractivité et engagement .....	80

<b>CONCLUSION.....</b>	<b>83</b>
1) <i>Des travaux originaux sur la rémunération et la marque employeur .....</i>	83
2) <i>Perspectives de recherches .....</i>	85
▪ Perspectives de recherches sur les périphériques légaux.....	85
▪ Perspectives de recherches sur la marque employeur .....	87
▪ Perspectives méthodologiques pour les recherches sur la rémunération.....	89
3) <i>Les indices d'une capacité d'encadrement des jeunes chercheurs.....</i>	90
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>94</b>
<b>LISTE DES PUBLICATIONS.....</b>	<b>102</b>
<b>CURRICULUM VITAE .....</b>	<b>106</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>111</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>111</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>112</b>



