

## **POLITIQUE DE REMUNERATION ET ATTITUDES AU TRAVAIL : LE ROLE STRATEGIQUE DES STOCK-OPTIONS**

**Chloé GUILLOT-SOULEZ**

Maître de Conférences  
Université de Haute Alsace  
IUT GEA  
61 rue Albert Camus  
68093 MULHOUSE CEDEX  
[guillot78@yahoo.fr](mailto:guillot78@yahoo.fr)

### **Résumé :**

Au sein des politiques de rémunération, les plans d'options sur actions ont connu un développement sans précédent depuis une dizaine d'années. La recherche se centre sur ce mode de rémunération, peu étudié en GRH, en s'interrogeant sur son efficacité RH. La problématique de la recherche est la suivante : Les stock-options constituent-elles une pratique de GRH efficace en tant que mode de rémunération permettant de motiver et de fidéliser les salariés bénéficiaires ? La recherche s'appuie sur une enquête par questionnaires réalisée auprès d'un échantillon de 607 bénéficiaires de POA dans trois entreprises du CAC40. L'étude permet de conclure à une influence positive des stock-options sur l'implication organisationnelle des détenteurs mais souligne également l'importance de la politique d'information et de communication et du contexte organisationnel.

**Mots-clés :** rémunération, stock-options, implication organisationnelle, fidélisation

Au sein de la gestion des ressources humaines, la politique de rémunération apparaît comme une activité d'importance stratégique dans la mesure où elle influence la compétitivité, la création de valeur et la performance de l'entreprise par ses effets sur les attitudes et les comportements des salariés (Gerhart et Rynes, 2003). Depuis une vingtaine d'années, l'évolution des pratiques de rémunération des entreprises s'est traduite par l'importance croissante accordée aux éléments de rémunération individuels, variables et différés (Peretti, 2003), parmi lesquels les plans d'options sur actions (POA ou stock-options).

Si les stock-options ont fait l'objet de nombreuses recherches dans le domaine financier, elles ont, en revanche, été étudiées de manière parcellaire par les chercheurs en GRH. Alors que les tests de la théorie financière se centrent sur les stock-options du PDG et des principaux dirigeants, les travaux réalisés en GRH adoptent une perspective plus large et s'interrogent sur l'efficacité RH des stock-options pour les différentes catégories de salariés détenteurs d'options (Pendleton et al., 2002). L'étude des pratiques des entreprises, notamment françaises, montre que celles-ci se sont profondément modifiées depuis une dizaine d'années avec l'augmentation du nombre de plans, d'options attribuées et de bénéficiaires... (Guillot-Soulez, 2005). Les stock-options sont ainsi devenues un mode de rémunération incontournable, en particulier pour certaines catégories de salariés (dirigeants, cadres dirigeants, cadres à hauts potentiels...) mais les tests empiriques en GRH n'en demeurent pas moins rarissimes (Poulain-Rehm, 2000 ; Dunford et al., 2005).

Cette recherche vise à compléter ces résultats partiels en proposant un test de l'efficacité RH des stock-options : les résultats d'une enquête menée auprès d'un échantillon de 607 bénéficiaires de POA de trois entreprises du CAC40 sont présentés. Après le rappel du cadre théorique et empirique de la recherche (1.), la méthodologie (2.) puis les résultats (3.) sont présentés.

## **1. Les stock-options dans la littérature**

### ***1.1. Justifications théoriques de l'utilisation des stock-options***

Dans le cadre de la théorie de l'agence, tout d'abord, la mise en place de stock-options se justifie car, en liant plus étroitement les intérêts des actionnaires et des bénéficiaires de plans, ces derniers seront plus attentifs au cours de bourse de l'entreprise et incités à travailler pour favoriser la création de valeur.

Les stock-options constituent également un mode de rémunération financièrement avantageux pour les entreprises (Desbrières, 1991)<sup>1</sup>. Il permet en même temps aux salariés de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières ou réaliser des plus-values dans des conditions avantageuses (Desbrières, 1991). Par ailleurs, les stock-options permettent à l'entreprise d'attirer des talents (Saint-Onge et al., 1996). Les théories du signal (Spence, 1973) et des tournois (Lazear et Rosen, 1981) justifient l'offre de stock-options aux candidats au recrutement : l'autosélection et la compétition devraient permettre de dépasser les problèmes liés à l'absence d'informations sur la performance des différents candidats. Enfin, les stock-options représentent un moyen d'attirer les talents dans l'entreprise dans la mesure où elles témoignent de la reconnaissance de la valeur du capital humain (Gomez-Meija et Balkin, 1992). L'absence de stock-options dans les contrats de rémunération peut limiter l'attractivité par rapport à des entreprises concurrentes.

---

<sup>1</sup> L'entrée en vigueur des nouvelles normes comptables internationales au 1 janvier 2005, qui imposent la comptabilisation des stock-options en charges, réduit cependant l'attractivité des stock-options.

Les stock-options agissent également sur les attitudes et les comportements des salariés bénéficiaires comme permettent de l'expliquer plusieurs cadres théoriques : théories de la motivation 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 (modèles de la satisfaction intrinsèque, de la satisfaction instrumentale et de la satisfaction extrinsèque), qui mettent en avant une relation positive entre l'actionnariat et les attitudes des salariés, offrent eux aussi, par extension, un cadre théorique intéressant pour l'analyse des POA (Poulain-Rehm, 2000) : ils 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. Néanmoins, au regard des théories précédentes, les stock-options peuvent aussi apparaître comme un facteur démotivant si elles ne correspondent pas aux attentes des salariés ou si elles ne procurent pas de gain financier.

Enfin, l'attribution de stock-options doit contribuer à la fidélisation des détenteurs de plans. La fidélisation a tout d'abord un caractère technique 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...). D'autre part, les stock-options font partie de la rémunération, variable extrinsèque du personnel-mix sur laquelle l'entreprise peut agir pour réduire le turnover (Paillé, 2004). De plus, en agissant sur la satisfaction et l'implication des salariés, les stock-options peuvent contribuer à réduire l'absentéisme et la rotation du personnel dans la mesure où les théories de la satisfaction et de l'implication constituent deux volets des théories de la fidélisation (Poulain-Rehm, 2000).

## ***1.2. Les études empiriques sur les stock-options***

### ***1.2.1. Objectifs et caractéristiques des politiques de stock-options***

Différentes études renseignent sur les objectifs recherchés par les entreprises lors de la mise en place de plans de stock-options.

D'après l'enquête de Saint-Onge et al. (1999), réalisée auprès de dirigeants de 18 grandes entreprises canadiennes utilisatrices de stock-options, ces dernières seraient efficaces pour améliorer la performance des firmes à long terme, rendre les cadres plus attentifs à la valeur de l'action, amener les cadres à se surpasser, recruter les cadres en offrant une rémunération plus concurrentielle, retenir les cadres et répondre à leurs attentes.

En France, Fagnot (1999) a recensé les objectifs cités par le Conseil d'Administration lors de la mise en place des POA : motiver et inciter les personnes à améliorer les résultats de l'entreprise ; attirer et fidéliser les meilleurs éléments ; récompenser les performances individuelles ; inciter les personnes à se préoccuper de la performance à long terme de l'entreprise. Les POA sont d'autant plus utilisés qu'existe dans l'entreprise un des outils collectifs ou individuels facultatifs de la rémunération. Dans deux cas sur trois, les entreprises voient dans ces plans un complément de salaire pour le bénéficiaire et non un élément essentiel de sa rémunération.

L'étude de Poulain-Rehm (2000), sur un échantillon de 61 entreprises cotées, montre que les objectifs les plus souvent cités pour l'utilisation des stock-options sont les suivants : fidéliser les cadres à haut potentiel en créant une communauté d'objectifs avec l'entreprise ; motiver les bénéficiaires à la performance future ; récompenser les meilleurs éléments ; défiscaliser les rémunérations différées ; développer un management axé sur l'EVA.

Outre les études réalisées par des cabinets de conseils, des recherches soulignent la sélectivité des attributions de stock-options :

- la sélectivité quantitative : en termes de part de capital représentée par les plans d'options et de proportion de salariés bénéficiaires (Desbrières, 1991 ; Fagnot, 1999 ; Hirigoyen et Poulain-Rehm, 2000 ; Poulain-Rehm, 2000 ; Guillot-Soulez, 2005) ;

- la sélectivité qualitative (Fagnot, 1999 ; Hirigoyen et Poulain-Rehm, 2000 ; Poulain-Rehm, 2000 ; Guillot-Soulez, 2005) : en fonction de l'appartenance des bénéficiaires à certaines catégories hiérarchiques, les attributions à des personnels non cadres restant limitées ; en fonction de critères d'attribution ou combinés avec les résultats de l'entreprise ou une décision discrétionnaire.

### 1.2.2. Le test de l'efficacité RH des stock-options

Même si elles se sont développées depuis quelques années, les recherches sur la performance sociale des stock-options demeurent encore relativement peu nombreuses et n'apportent que des conclusions partielles quant à la capacité des stock-options à remplir leurs objectifs RH.

D'après l'étude de Copeman (1986), les stock-options semblent améliorer la compréhension par les salariés de la situation financière de l'entreprise ainsi que leur loyauté et leur enthousiasme. Les résultats sont plus réservés quant à l'influence des stock-options sur l'amélioration de la productivité, le recrutement et la réduction du taux de rotation.

Poulain-Rehm (2000) teste l'influence des stock-options sur une mesure attitudinale, l'implication, en utilisant l'échelle OCQ de Porter et al. (1974) adaptée aux stock-options. A partir d'un échantillon de 178 cadres moyens et supérieurs bénéficiaires de POA dans cinq grandes entreprises françaises, il ressort que les POA ont un effet positif sur le niveau d'implication. De plus, si les stock-options ne semblent pas exercer d'influence déterminante sur l'implication affective, l'effet sur l'implication calculée est en revanche significatif. Les résultats mettent également en évidence que c'est l'attribution d'options en elle-même qui est à l'origine de l'adhésion aux objectifs de l'entreprise et de la fidélité des salariés, quelles que puissent être les caractéristiques intrinsèques et les modalités du système.

Les évolutions boursières récentes ont eu des conséquences directes sur la performance des plans de stock-options en termes de gains réels ou potentiels. Quelques recherches se sont centrées sur la question de l'influence d'options sous performantes sur le comportement des bénéficiaires.

Dunford et al. (2001) testent l'influence d'un cours boursier inférieur au prix d'exercice de l'option sur les intentions des salariés de quitter l'entreprise. Ils partent du constat que la performance financière des stock-options joue un rôle essentiel dans la guerre des talents et que, face à de mauvaises performances boursières, les entreprises se voient obligées de réévaluer les stock-options (*repricing*<sup>2</sup>). A partir d'une enquête réalisée en 2000 auprès de 404 cadres et managers, Dunford et al. (2001) montrent qu'il existe une corrélation positive entre le pourcentage d'options dont le cours boursier est inférieur au prix d'exercice et le fait d'entreprendre une recherche d'emploi, surtout si la richesse liée à l'ensemble des options détenues ne se matérialise pas ou n'est pas significative. Le prix de l'option apparaît comme un point de référence psychologique important dans le façonnement des comportements des employés. Dunford et al. (2005) confirment que les cadres qui ont un pourcentage important d'options sous l'eau engagent plus fréquemment une recherche d'emploi. Dunford et al. (2002) montrent également que les attentes des bénéficiaires par rapport au cours de bourse sont plus limitées quand le pourcentage d'options sous performantes détenues est élevé. Le

---

<sup>2</sup> Le *repricing* (autorisé aux Etats-Unis, interdit en France) consiste, en cas de baisse des cours, à remplacer tout ou partie des options existantes par de nouvelles options ayant un prix d'exercice égal au prix courant (moins élevé) des actions.

niveau d'attente diffère selon la position hiérarchique (plus le niveau hiérarchique est élevé, plus l'attente par rapport au prix est élevée) et selon les encouragements reçus par les cadres de leur direction générale (les cadres encouragés ont des attentes plus élevées). Les cadres tendent à s'attribuer les conséquences positives (options performantes) et à rejeter les conséquences négatives (options sous l'eau).

Les résultats de ces quelques études sur la performance sociale des stock-options se révèlent intéressants mais appellent à de nouvelles recherches pour mieux comprendre les effets de ce mode de rémunération.

## **2. Méthodologie de la recherche**

La recherche menée s'interroge sur l'efficacité RH des POA et pose la question de recherche suivante :

***Les POA constituent-ils une pratique de GRH efficace en tant que mode de rémunération permettant de motiver et de fidéliser les salariés bénéficiaires ?***

Afin de répondre à cette question, l'étude empirique teste le lien entre les stock-options et l'implication des bénéficiaires d'options. L'étude menée s'inscrit dans la suite du travail de Poulain-Rehm (2000) mais se situe dans un contexte différent : le recueil des données a été réalisé en 1998 par Poulain-Rehm (2000), en 2004 pour cette étude. Entre ces deux dates, le contexte a évolué avec le développement de l'utilisation des stock-options et une plus grande information relative à ce mode de rémunération.

### ***2.1. Modélisation***

#### ***2.1.1. La variable dépendante : l'implication organisationnelle***

Dans le cadre de cette recherche, le concept retenu est celui d'implication. Parmi les nombreuses définitions de ce concept, celle de Mowday et al. (1982) est ici retenue : « L'implication est définie à la fois comme l'identification et l'engagement dans une organisation particulière. Conceptuellement, l'implication peut être décrite selon trois facteurs : une forte croyance et l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation ; la volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation ; une très forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation ». Cette définition large de l'implication organisationnelle présente trois caractéristiques (Thévenet, 1992) : l'implication est attitudinale (par opposition à un comportement), morale (identification, congruence entre les buts et valeurs de l'individu et de l'organisation) et calculatrice (investissement avec espérance de gain en retour), active (volonté d'agir) et passive (passivité dans l'adhésion aux buts et valeurs de l'organisation).

Parmi les nombreuses échelles de mesure de l'implication existantes, le choix s'est porté sur l'OCQ de Porter et al. (1974) qui a subi avec succès le test de l'ensemble des propriétés psychométriques (Mowday et al., 1982). C'est une des échelles les plus utilisées et dans de nombreux pays ce qui favorise la comparabilité des résultats (Randall, 1993). Néanmoins, l'OCQ a fait l'objet de nombreuses critiques et n'est pas exempte de faiblesses (Reichers, 1985 ; Neveu, 1996). L'OCQ en 15 items traduite par Thévenet (1992) et adaptée par Poulain-Rehm (2000) à la mesure de l'implication associée aux stock-options est ici utilisée : le questionnaire a été adapté au cas d'espèce (Poulain-Rehm, 2000) en ajoutant à chacun des items des expressions telles que « grâce aux stock-options » ou « malgré les stock-options ». L'échelle a été graduée de 0 à 5 (absence de point neutre).

Les dimensions de l'implication font elles aussi débat. Si Mowday et al. (1982) ont popularisé l'implication attitudinale sous un angle purement affectif, les nombreux tests empiriques font apparaître un consensus autour de la double composante de l'implication (affective et

cognitive), la troisième composante, la composante normative (Allen et Meyer, 1990), restant plus controversée. L'implication affective correspond à l'orientation positive envers l'organisation, l'implication calculée à la comparaison entre les avantages retirés et les sacrifices effectués.

De nombreuses études soulignent que l'implication est sollicitée afin d'expliquer et de prédire le comportement des individus au gré des préoccupations organisationnelles classiques : comportement productif, roulement du personnel, bien-être... (Peyrat-Guillard, 2002). Les méta-analyses réalisées par Mathieu et Zajac (1990), Randall (1990) et Tett et Meyer (1993) concluent également à l'existence d'une relation inverse significative entre l'intention de quitter l'entreprise et l'implication organisationnelle.

### *2.1.2. Hypothèses et modèle de recherche*

La littérature théorique et empirique et les modèles théoriques relatifs aux systèmes de participation financière permettent de formuler des hypothèses de recherche sur les relations entre la variable dépendante, l'implication organisationnelle, et différentes variables indépendantes. Cinq hypothèses générales sont formulées ici.

Hypothèse 1 : La détention de stock-options a une influence forte sur l'implication organisationnelle des bénéficiaires

La littérature met en avant le rôle de différentes composantes du mix-rémunération dans l'amélioration des comportements et des attitudes des salariés. Les effets des stock-options peuvent, en particulier, être appréhendés au travers des modèles relatifs à l'actionnariat salarié qui soulignent l'effet positif de celui-ci sur l'implication organisationnelle (Long, 1978a, 1978b ; Rhodes et Steers, 1981 ; Pierce et al., 1991 ; Buchko, 1993). Les modèles relatifs à l'actionnariat salarié analysent ses effets sur la satisfaction intrinsèque (effet direct de la possession d'actions), la satisfaction instrumentale (effet indirect de l'actionnariat via la participation à la prise de décision) et la satisfaction extrinsèque (effet du gain monétaire). Dans le cas des stock-options, comme celles-ci ne favorisent pas une participation accrue à la prise de décision, seuls les modèles intrinsèque et extrinsèque paraissent pertinents.

La littérature relative aux systèmes de participation financière met en évidence deux catégories principales de facteurs qui influencent leur réussite : les caractéristiques du régime et les modalités d'accompagnement.

Hypothèse 2 : Les caractéristiques intrinsèques des plans de stock-options influent positivement sur le niveau d'implication des bénéficiaires

La littérature souligne l'importance de la politique d'information mise en œuvre. La qualité et l'ampleur des informations (individuelles et collectives) communiquées au moment de l'attribution et pendant la durée de validité d'un plan jouent un rôle crucial dans la réussite d'un plan d'options (Saint-Onge et al., 1999).

Hypothèse 3 : La politique d'information et de communication sur les stock-options influence le niveau d'implication des bénéficiaires

Les modèles d'implication supposent également une influence des expériences de travail des salariés sur l'implication organisationnelle (Mowday et al., 1982 ; Thévenet, 1992) : ambiance générale de travail, attitudes des collègues envers l'organisation...

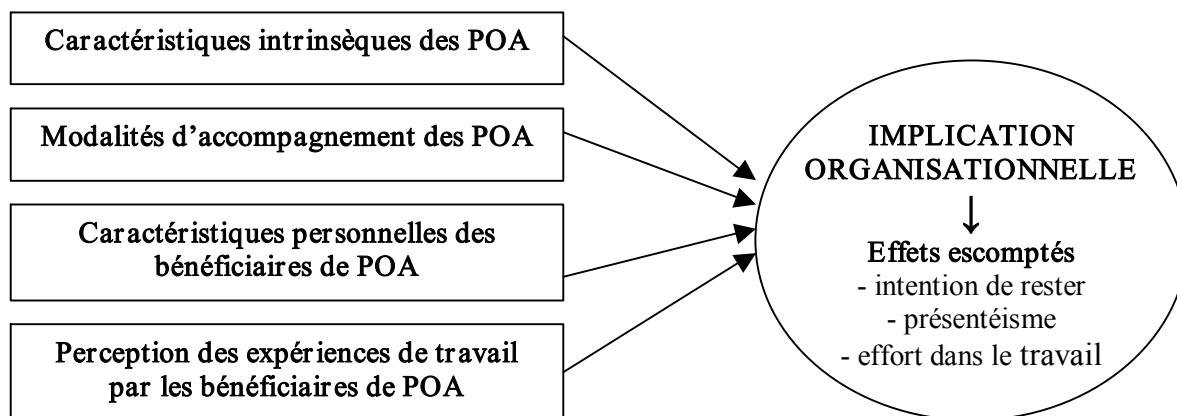
Hypothèse 4 : Les expériences de travail influencent positivement l'implication liée aux stock-options

La littérature met, de plus, en évidence différentes variables liées aux caractéristiques personnelles des salariés ou à leurs expériences de travail qui influencent l'implication organisationnelle : âge, sexe, ancienneté dans l'entreprise, syndicalisation, formation, niveau hiérarchique...

Hypothèse 5 : Les caractéristiques personnelles des salariés ont une influence sur l'implication liée aux stock-options

Ainsi, le modèle de recherche testé, et présenté ici de manière simplifiée, est le suivant :

Figure 1 : Modèle de recherche simplifié



## 2.2. Les données de la recherche

Le recueil des données de la recherche s'est effectué par voie de questionnaires envoyés aux salariés détenteurs de stock-options de trois entreprises du CAC40 fin 2004. Cette étude quantitative s'est accompagnée d'une étude qualitative puisque des entretiens ont été réalisés en amont et en aval de l'enquête par questionnaires pour la préparer et pour approfondir l'analyse des résultats. Les objectifs des politiques de POA des trois entreprises sont proches : les stock-options visent à motiver et fidéliser les bénéficiaires tout en les intéressant à la création de valeur. Les stock-options sont également utilisées pour attirer des personnels clés dans l'entreprise. Parmi les trois entreprises, l'une d'elles a une politique plus récente et une seule attribue des stock-options à des non cadres. Deux des trois entreprises avaient, au moment de l'enquête, des plans avec un prix d'exercice inférieur au cours de bourse. Au 31 décembre 2003, la part moyenne du capital consacrée aux POA (nombre d'options en circulation/capital en actions) par les trois entreprises correspondait à 5% de capital. Les salariés ayant répondu au questionnaire sont uniquement ceux dont les POA sont régis par la fiscalité et le droit français. Ils ont été sélectionnés en fonction de leur niveau hiérarchique en respectant le taux de sondage proportionnel par rapport à la population totale des bénéficiaires de POA. Concernant la politique de rémunération de manière plus générale, outre la rémunération fixe et variable (primes, bonus), différents systèmes de participation financière existent dans ces trois entreprises : PEE ou PEG, FCPE, intéressement, participation... Au total, sur les 1950 questionnaires envoyés, 607 questionnaires exploitables ont été recueillis (soit un taux de réponses de 31,1%).

A partir de ces données, le test de normalité montre que l'échelle d'implication peut être considérée comme suivant une loi normale<sup>3</sup> : des tests paramétriques ont donc été réalisés. La

<sup>3</sup> Le coefficient d'asymétrie est égal à -0,035, le coefficient d'aplatissement à -0,6.

qualité de l'échelle est satisfaisante : l'alpha de Cronbach sur les 15 items est égal à 0,896. Seule la suppression de l'item 15 aurait amélioré la valeur de l'alpha (0,897) mais dans un souci de comparabilité des résultats, cet item a été conservé. La réalisation d'une ACP avec rotation d'axes, conformément aux critères de Kaiser, fait ressortir deux dimensions principales (2 valeurs propres supérieures à l'unité et 58,1% de la variance restituée) correspondant à l'implication affective et à l'implication calculée. La fiabilité de ces deux dimensions est elle aussi satisfaisante : alpha égal à 0,915 pour le facteur 1 et à 0,828 pour le facteur 2. L'étude factorielle fait donc ici ressortir la stabilité de la mesure et la structure bidimensionnelle de l'implication mise en évidence par la littérature.

Après la présentation de la méthodologie de la recherche, les résultats peuvent maintenant être détaillés.

### **3. Résultats**

#### ***3.1. Description de l'échantillon***

Les caractéristiques des salariés détenteurs de stock-options ayant répondu à l'enquête sont les suivantes : les salariés âgés de 31 à 60 ans représentent 94,8% des répondants, les hommes, 86,3%, les diplômés Bac+5 ou de Grandes Ecoles, 78,9% et les répondants ayant plus de 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise, 75,8%. Seulement 1,8% des répondants déclarent appartenir à un syndicat. La répartition par niveaux hiérarchiques est la suivante : 1,8% d'employés et techniciens (non cadres), 51,2% de cadres moyens, 37,7% de cadres supérieurs et 9,2% de dirigeants (non mandataires sociaux). Concernant les expériences de travail, sont jugées très bonnes ou assez bonnes : les conditions de travail par 81,2% des répondants, les relations avec les supérieurs hiérarchiques par 86,3% et les relations avec les collègues de travail par 95,7%.

Les caractéristiques des stock-options détenues par les répondants sont les suivantes. Par rapport à l'ancienneté du bénéfice des stock-options, la répartition est relativement équilibrée : 27,7% bénéficient de stock-options depuis 2 à 3 ans, 20,9% depuis 3 à 4 ans, 13,8% depuis 4 à 5 ans et 28,3% depuis plus de 5 ans. Selon le rythme des attributions, deux classes ressortent : les répondants qui bénéficient d'options de manière très régulière (36,2% se voient proposer des options tous les ans ou tous les 2 ans) et ceux qui, au contraire, ont reçu des options sans rythme prédéterminé (58,5%). Les salariés ayant reçu des options 1 ou 2 fois représentent 63,9% des répondants et 13,7% d'entre eux déclarent avoir bénéficié de plus de 5 attributions. Les 607 répondants détiennent en majorité, tous plans confondus, des options pour un montant<sup>4</sup> inférieur à 75000€ (54,8% des réponses) ou à 150000€ (72,5% des réponses) mais 14,7% des répondants disposent de plus de 300000€ d'options. Près de 80% des répondants n'ont pas exercé leurs options et n'ont donc réalisé aucune plus-value. Ce chiffre s'explique d'abord par la présence d'une entreprise pour laquelle les plans ne sont pas encore exerçables et ensuite, pour une autre entreprise, par l'existence de plans exerçables mais dont le prix d'exercice est supérieur au cours de bourse de l'entreprise. Seuls 115 répondants ont réalisé des plus-values grâce à leurs stock-options : 74,8% d'entre eux ont réalisé des plus-values correspondant à moins de 20% de leur salaire annuel brut.

Sur l'échantillon, il ressort que l'ancienneté du bénéfice des options, le rythme des attributions, le nombre de plans détenus, le montant d'options détenu et les plus-values réalisées sont d'autant plus élevés que le niveau hiérarchique du répondant est lui-même élevé.

---

<sup>4</sup> Le montant d'options est égal au nombre d'options multiplié par le prix d'exercice.



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

#### **3.2.1. Détention de stock-options et implication organisationnelle**

La première hypothèse à tester est celle concernant le lien entre stock-options et implication : les stock-options exercent-elles une influence forte sur l'implication des bénéficiaires mais également sur l'implication affective et/ou l'implication calculée ? Pour répondre à ces questions, la réalisation de tests de moyenne bilatéraux est nécessaire pour tester l'hypothèse nulle selon laquelle les scores moyens d'implication sont égaux à 2,5<sup>5</sup>.

Pour *l'implication globale*, sur l'échantillon des 607 répondants, le score moyen d'implication est égal à 2,6952 avec  $t=4,945$  significatif au seuil de 1%. Le test permet de rejeter l'hypothèse nulle d'absence de différence : la détention de stock-options exerce en moyenne et de manière significative une influence forte sur le niveau d'implication organisationnelle des bénéficiaires. *L'hypothèse 1 n'est pas rejetée.*

Pour *l'implication affective*, le score moyen d'implication est égal à 2,1645 avec  $t=-6,665$  significatif au seuil de 1%. Pour *l'implication calculée*, le score moyen d'implication est égal à 3,4905 avec  $t=23,903$  significatif au seuil de 1%. La détention de stock-options exerce en moyenne et de manière significative une influence faible sur le niveau d'implication affective et une influence forte sur le niveau d'implication calculée. Les stock-options agissent donc davantage sur l'implication calculée que sur l'implication affective : elles ne favoriseraient que faiblement l'attachement, l'identification et l'engagement du salarié à l'entreprise et conduiraient les bénéficiaires à s'impliquer par intérêt en augmentant les sacrifices liés au départ de l'entreprise. Ces résultats rejoignent partiellement ceux de Poulain-Rehm (2000) qui concluait à une influence positive significative des stock-options sur l'implication organisationnelle et sur l'implication calculée mais qui ne faisait pas ressortir d'effet significatif des stock-options sur l'implication affective.

#### **3.2.2. Caractéristiques des stock-options et implication organisationnelle<sup>6</sup>**

Afin de tester l'hypothèse 2 relative au lien entre caractéristiques des stock-options et implication organisationnelle, différentes sous relations sont testées : lien entre l'implication organisationnelle et l'antériorité du bénéfice, la fréquence d'attribution, le nombre d'attributions le montant des options attribuées et les gains réalisés (cf. tableau 1).

Il ressort tout d'abord que l'ancienneté du bénéfice a une influence significative sur l'implication organisationnelle mais également sur l'implication affective et l'implication calculée. L'étude des scores en fonction de l'ancienneté du bénéfice des plans permet de souligner que ceux-ci sont d'autant élevés que les salariés bénéficient d'options depuis longtemps. En même temps, il apparaît que les bénéficiaires de stock-options depuis moins d'un an ont des scores plus élevés que la moyenne. Ce résultat peut s'expliquer par la satisfaction d'être distingué en recevant des options. Le score d'implication calculée est également plus élevé que celui de l'implication affective : en recevant des options, le bénéficiaire voit le coût lié à son départ de l'entreprise s'élever.

Le rythme des attributions a lui aussi une influence significative sur les différentes dimensions de l'implication : les salariés qui bénéficient d'options selon un rythme prédéfini sont plus impliqués que ceux qui en reçoivent de manière aléatoire. Néanmoins, parmi les salariés qui bénéficient d'options selon un rythme prédéfini, ce ne sont pas ceux qui en reçoivent tous les

---

<sup>5</sup> L'échelle d'implication étant graduée de 0 à 5, la moyenne se situe à 2,5.

<sup>6</sup> Pour la présentation de l'ensemble des résultats, les étoiles dans les tableaux indiquent le degré de significativité du test : \* = significatif à  $p<10%$  ; \*\* = significatif à  $p<5%$  ; \*\*\* = significatif à  $p<1%$  ; Pas d'étoile = non significatif.

ans qui sont les plus impliqués. Quel que soit le rythme d'attribution, le score d'implication calculée est là aussi plus élevé que le score d'implication affective.

**Tableau 1 : Caractéristiques des stock-options et scores d'implication**

	N	Scores moyens d'implication		
		Globale	Affective	Calculée
<b>Ancienneté du bénéficiaire</b>				
- d'un an	4	3,4525	3,1125	3,9575
1-2 ans	52	2,3606	1,8933	3,0600
2-3 ans	168	2,5661	2,0635	3,3194
3-4 ans	127	2,5639	2,0417	3,3464
4-5 ans	84	2,6201	2,0638	3,4540
+ de 5 ans	172	3,0385	2,4628	3,9010
<i>Total</i>	<i>607</i>	<i>2,6952</i>	<i>2,1645</i>	<i>3,4905</i>
<i>F</i>		<i>7,543</i>	<i>3,614</i>	<i>9,700</i>
<i>p</i>		<i>0,000***</i>	<i>0,003***</i>	<i>0,000***</i>
<b>Rythme d'attribution</b>				
tous les ans	127	2,9946	2,4591	3,7961
tous les 2 ans	93	3,0482	2,5242	3,8334
tous les 3, 4 ou 5 ans	32	3,1166	2,7294	3,6981
pas de rythme prédéfini	355	2,4577	1,9139	3,2726
<i>Total</i>	<i>607</i>	<i>2,6952</i>	<i>2,1645</i>	<i>3,4905</i>
<i>F</i>		<i>18,653</i>	<i>12,736</i>	<i>13,968</i>
<i>p</i>		<i>0,000***</i>	<i>0,000***</i>	<i>0,000***</i>
<b>Nombre d'attribution</b>				
1	213	2,2992	1,7908	3,0608
2	175	2,7476	2,2350	3,5159
3 ou +	219	3,0385	2,4716	3,8880
<i>Total</i>	<i>607</i>	<i>2,6952</i>	<i>2,1645</i>	<i>3,4905</i>
<i>F</i>		<i>35,112</i>	<i>17,580</i>	<i>40,103</i>
<i>p</i>		<i>0,000***</i>	<i>0,000***</i>	<i>0,000***</i>
<b>Montant d'options</b>				
- de 75000€	325	2,3578	1,8618	3,1008
75000-150000€	105	3,0118	2,4691	3,8267
+ de 150000€	163	3,1562	2,5899	4,0040
<i>Total</i>	<i>593</i>	<i>2,6931</i>	<i>2,1695</i>	<i>3,4776</i>
<i>F</i>		<i>50,738</i>	<i>24,410</i>	<i>59,882</i>
<i>p</i>		<i>0,000***</i>	<i>0,000***</i>	<i>0,000***</i>
<b>% de plus-values</b>				
0-20%	86	2,9530	2,3724	3,8214
20-40%	19	3,4521	2,9537	4,2016
+ de 40%	10	3,7870	3,3220	4,4830
<i>Total</i>	<i>115</i>	<i>3,1080</i>	<i>2,5510</i>	<i>3,9417</i>
<i>F</i>		<i>5,968</i>	<i>4,066</i>	<i>4,387</i>
<i>p</i>		<i>0,003***</i>	<i>0,02**</i>	<i>0,015**</i>

Concernant le montant d'options, celui-ci a également une influence significative sur l'implication des bénéficiaires : plus le montant détenu est élevé, plus l'implication est forte, même si le montant des options détenues n'assure pas les bénéficiaires de la réalisation d'une plus-value. Là encore, le score d'implication calculée montre que l'arbitrage coûts/avantages incite le salarié à rester dans l'entreprise.

Avec un POA, les plus-values peuvent provenir du gain lié à l'exercice des options et du gain lié à la revente des actions acquises grâce aux options. En dépit du faible nombre de

répondants ayant exercé leurs options et revendu les actions, il ressort que le pourcentage de plus-values réalisées par rapport au salaire annuel brut a une influence significative sur le niveau d'implication : plus ce pourcentage est élevé, plus l'implication est forte. Les scores d'implication calculée sont particulièrement élevés.

D'après ces résultats relatifs aux caractéristiques intrinsèques des POA, *l'hypothèse 2 n'est pas rejetée.*

### 3.3. Politique d'information et de communication et implication organisationnelle

Comme pour les autres modes de participation financière, la politique d'information et de communication apparaît comme un facteur essentiel pour la réussite des plans de stock-options (Saint-Onge et al., 1999 ; Hall, 2000 ; Poulain-Rehm, 2000). Les stock-options apparaissent en effet comme un mécanisme d'une « complexité déconcertante » (Hall, 2000). La réussite des plans sera fonction de la qualité et de l'ampleur des informations communiquées aux bénéficiaires au moment de l'attribution et pendant la durée d'un plan (Saint-Onge et al., 1999). L'information apparaît encore plus nécessaire en période de baisse des cours de bourse et/ou en cas d'existence de plans sous performants. Parmi les différents vecteurs possibles, Poulain-Rehm (2000) montre que les notices explicatives individuelles et collectives ainsi que les réunions d'information ont une influence significative sur l'implication des bénéficiaires lors de la mise en place d'un POA.

Les résultats de la recherche menée confirment l'importance de l'information et de la communication aussi bien lors de la mise en place que lors du suivi des POA. Le jugement porté par les répondants sur la politique d'information et de communication menée est largement négatif. Si le principe de fonctionnement des POA semble relativement bien connu, les attributaires estiment en revanche bénéficier d'une information trop limitée en amont et en aval de l'attribution elle-même (cf. tableau 2). En faisant le lien avec l'implication et pour ces trois questions, il ressort que plus le jugement est positif, plus les scores d'implication sont élevés (mais uniquement pour l'implication calculée pour la seconde question).

Tableau 2 : Jugement porté sur l'information délivrée

Information jugée	Information sur		
	les objectifs et les modalités de mise en œuvre des POA	le principe de fonctionnement des POA	l'utilisation des POA (stratégies d'exercice des options et de cession des actions)
Insuffisante	61,2%	35,5%	72,6%
Moyenne	26%	31,5%	20,9%
Satisfaisante	12,8%	33%	6,5%

Concernant les modes d'information utilisés par les entreprises, deux sont privilégiés *lors de la mise en place des plans* : les notices explicatives individuelles (70% des répondants déclarent en avoir reçu une) et les informations orales (54,5%). *Lors du suivi*, les notices explicatives individuelles (19,3%) ou collectives (10,2%) et les informations orales (10,2%) sont privilégiées.

Parmi ces différents vecteurs, seules les notices individuelles ont une influence significative sur le niveau d'implication *lors de la mise en place des plans* (au seuil de 10% pour l'implication globale, de 5% pour l'implication affective). Les scores d'implication sont plus élevés lorsque ces notices sont utilisées : pour l'implication globale, le score moyen est 2,7450 avec notice (2,5797 sans) ; pour l'implication affective, il est de 2,2303 avec (2,0120 sans). *Lors du suivi*, deux vecteurs influencent de manière significative le niveau d'implication : les notices explicatives individuelles (au seuil de 10% pour l'implication calculée) et l'existence d'informations orales (au seuil de 1% pour l'implication globale, de

5% pour les dimensions affective et calculée) ; pour les notices explicatives individuelles, le score moyen d'implication calculée s'élève à 3,6250 quand elles existent (3,4584 sinon) ; pour les informations orales, il s'élève à 3,2448 pour l'implication globale quand elles existent (2,6755 sinon), à 2,7081 pour l'implication affective (2,1450 sinon) et à 4,0486 pour l'implication calculée (3,4705 sinon).

Ainsi, la politique d'information et de communication apparaît comme un élément central de la réussite des POA mais certains vecteurs se révèlent plus efficaces que d'autres pour renforcer l'implication, confirmant partiellement les résultats de Poulain-Rehm (2000). ***L'hypothèse 3 ne peut pas être rejetée.***

### ***3.4. Expériences de travail, caractéristiques des salariés et implication***

#### ***3.4.1. Expériences de travail et implication liée aux stock-options***

Les expériences de travail peuvent influencer l'implication organisationnelle des bénéficiaires de stock-options. Les résultats font ressortir une relation significative entre la qualité perçue des conditions de travail et le niveau d'implication des bénéficiaires de stock-options, quelle que soit la dimension de l'implication étudiée : les salariés bénéficiaires d'options qui jugent leurs conditions de travail bonnes ont un niveau d'implication plus élevé que ceux qui les jugent moyennes ou mauvaises. L'influence de la qualité perçue des relations avec les supérieurs sur le niveau d'implication est également significative : les salariés détenteurs d'options qui estiment leurs relations avec leurs supérieurs bonnes ont un niveau d'implication plus élevé que ceux qui les jugent moyennes ou mauvaises. Dans le cas des relations avec les collègues, la relation est significative pour l'implication globale et l'implication calculée : meilleur est le jugement porté par les bénéficiaires de stock-options sur les relations avec leurs collègues, plus fort est le score d'implication. Ainsi, ***l'hypothèse 4 n'est pas rejetée.***

**Tableau 3 : Expériences de travail et scores d'implication**

	N	Scores moyens d'implication		
		Globale	Affective	Calculée
<b>Conditions de travail</b>				
Mauvaises	14	2,1729	1,8086	2,7157
Bonnes	100	2,0764	1,5800	2,8198
Moyennes	493	2,8356	2,2931	3,6485
<i>Total</i>	<i>607</i>	<i>2,6952</i>	<i>2,1645</i>	<i>3,4905</i>
<i>F</i>		30,015	14,994	35,059
<i>p</i>		0,000***	0,000***	0,000***
<b>Relations avec les supérieurs</b>				
Mauvaises	16	2,4800	1,9581	3,2606
Bonnes	67	1,9813	1,5603	2,6122
Moyennes	524	2,7931	2,2480	3,6098
<i>Total</i>	<i>607</i>	<i>2,6952</i>	<i>2,1645</i>	<i>3,4905</i>
<i>F</i>		22,594	9,626	31,689
<i>p</i>		0,000***	0,000***	0,000***
<b>Relations avec les collègues</b>				
Assez mauvaises, moyennes	26	2,3438	2,0392	2,8008
Assez bonnes	312	2,6112	2,1232	3,3428
Très bonnes	269	2,8267	2,2245	3,7284
<i>Total</i>	<i>607</i>	<i>2,6952</i>	<i>2,1645</i>	<i>3,4905</i>
<i>F</i>		5,396	0,620	17,398
<i>p</i>		0,005***	0,538	0,000***

### 3.4.2. Caractéristiques des bénéficiaires et implication liée aux stock-options

Les caractéristiques personnelles des bénéficiaires de stock-options peuvent influencer leur implication organisationnelle.

Il apparaît tout d'abord que certaines variables n'ont pas d'influence significative sur l'implication : pour le sexe et la formation, aucune relation significative ne ressort, ce qui rejoint les résultats d'études empiriques antérieures. L'appartenance syndicale ne semble pas avoir d'influence sur le niveau d'implication (mais seulement 1,8% des répondants se déclarent syndiqués).

L'âge et l'ancienneté influencent de manière significative l'implication (globale et calculée) des bénéficiaires de POA. Pour l'ancienneté, ce résultat confirme ceux établis par différentes études. L'âge est pour sa part lié à l'ancienneté dans l'entreprise et au niveau hiérarchique, il est donc en même temps corrélé aux caractéristiques des plans détenus qui ont, elles aussi, une influence sur l'implication.

Parmi les praticiens et les chercheurs, l'attribution de stock-options en fonction du niveau hiérarchique fait débat. Saint-Onge et al. (1999) considèrent qu'il faut rendre admissible aux plans de stock-options uniquement les personnes qui ont une influence sur la valeur des actions ou qu'il est important de retenir et de motiver. Pour Hall et Murphy (2003), les stock-options ne représentent pas nécessairement un outil à étendre à tous les salariés dans la mesure où il existe d'autres mécanismes de rémunération collective performants, où peu d'employés peuvent voir l'impact de leur travail sur le cours de bourse et où une telle pratique peut susciter des comportements opportunistes. Dans ce cadre, les résultats obtenus sur le lien niveau hiérarchique/implication sont intéressants : une relation significative entre le niveau hiérarchique et les trois dimensions de l'implication ressort. Deux catégories présentent des niveaux d'implication nettement plus élevés : les employés/techniciens et les dirigeants (cf. tableau 4). Le niveau d'implication élevé des dirigeants paraît peu surprenant. Pour les cadres et dirigeants, la relation selon laquelle l'implication augmente avec le niveau de responsabilité est vérifiée : outre leur association plus grande aux décisions importantes dans l'entreprise, ce résultat est également lié au plus grand nombre d'options et de plans détenus, variables qui influencent le niveau d'implication. Le niveau élevé de l'implication des non cadres peut, pour sa part, s'expliquer par un sentiment de reconnaissance lié à l'attribution de stock-options. Si le nombre limité de non cadres dans l'échantillon amène cependant à relativiser ce résultat, les résultats obtenus conduisent cependant à s'interroger sur la limitation des stock-options aux seuls membres de la direction (Hall et Murphy, 2003). Loin d'appeler à l'attribution des stock-options à tous les salariés dans la mesure où d'autres mécanismes de rémunération collective existent, il apparaît que les stock-options peuvent être utilisées comme un moyen de distinguer, motiver et fidéliser les éléments les plus prometteurs parmi les non cadres.

**Tableau 4 : Scores d'implication et niveau hiérarchique**

	N	Scores moyens d'implication		
		Globale	Affective	Calculée
<b>Niveau hiérarchique</b>				
Employé/Technicien	11	3,1591	2,7564	3,7573
Cadre moyen	311	2,4286	1,9404	3,1600
Cadre supérieur	229	2,9494	2,3731	3,8136
Dirigeant	56	3,0454	2,4398	3,9521
<i>Total</i>	<i>607</i>	<i>2,6952</i>	<i>2,1645</i>	<i>3,4905</i>
<i>F</i>		<i>17,593</i>	<i>7,534</i>	<i>25,290</i>
<i>p</i>		<i>0,000***</i>	<i>0,000***</i>	<i>0,000***</i>

D'après ces résultats, ***l'hypothèse 5 est partiellement rejetée*** : seules certaines caractéristiques personnelles des salariés (âge, ancienneté, niveau hiérarchique) ont une influence sur le niveau d'implication lié aux stock-options.

## Conclusion

Cette recherche apporte un nouvel éclairage sur les effets des attributions de stock-options sur les bénéficiaires et améliore ainsi la connaissance sur un mode de participation qui a connu un large développement ces dernières années. L'étude démontre l'influence forte des stock-options sur le niveau d'implication organisationnelle des détenteurs de POA, elle-même synonyme d'une plus grande motivation et fidélité de ces salariés. Les stock-options apparaissent ainsi comme un élément stratégique dans la politique de rémunération des entreprises.

Les résultats font également ressortir l'importance des caractéristiques des plans comme facteur d'implication des bénéficiaires alors que, d'après Poulain-Rehm (2000), l'attribution de stock-options en elle-même exerçait une influence significative et forte sur le niveau d'implication des bénéficiaires. Cette différence de résultats peut s'expliquer par la plus grande popularité des stock-options et l'attention plus grande accordée par les bénéficiaires aux caractéristiques des plans détenus et aux gains qui leur sont associés, compte tenu de l'évolution du contexte boursier : alors que l'enquête de Poulain-Rehm (2000) avait été réalisée dans un contexte boursier favorable, la présente enquête a été menée après une période de chute des cours qui a conduit à l'apparition de plans sous performants dans certaines entreprises. Les gains, potentiels ou réels, liés aux stock-options apparaissent ainsi comme un des facteurs de réussite des plans (Saint-Onge et al., 1999). Au-delà des seules caractéristiques des stock-options, la politique d'information et de communication et le contexte de travail influencent également l'implication des bénéficiaires de POA. Ces résultats se révèlent utiles aux responsables RH en soulignant les facteurs d'implication des bénéficiaires et les conditions de réussite des plans. Le choix des bénéficiaires et les caractéristiques des stock-options attribuées apparaissent comme des éléments clés sur lesquels les décideurs peuvent agir pour rendre la politique de stock-options plus efficace du point de vue RH.

En dépit de la collecte de 607 questionnaires auprès de détenteurs de POA, la principale limite de cette recherche tient à son manque de validité externe du fait des caractéristiques de l'échantillon et du contexte de la recherche. De plus, les spécificités du mécanisme des stock-options et, en particulier, l'étalement de leur bénéfice sur 8 à 10 ans dans la majorité des entreprises cotées au CAC40 (Guillot-Soulez, 2005) rendent nécessaires des études longitudinales pour mieux tenir compte des variations boursières (Dunford et al., 2002).

## Bibliographie

- ALLEN N.J., MEYER J.P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment of the organisation", *Journal of Occupational Psychology*, vol.63, p.1-18
- BUCHKO A.A. (1993), "The effects of employee ownership on employee attitudes", *Journal of Management Studies*, vol.30, n°4, p.633-657
- COMMEIRAS N. (2001), « Partage des profits, rémunération extrinsèque et performance: une relation complexe et incertaine », *Revue Sciences de Gestion*, n°30, p.107-156

- DESBRIERES P. (1991), *Participation financière, stock-options et rachat d'entreprise par les salariés*, Economica
- DUNFORD B.B., BOUDREAU J.W., BOSWELL W.R. (2001), "The dark side of stock options: downside risk and employee separation", CAHRS, Cornell University
- DUNFORD B.B., BOUDREAU J.W., BOSWELL W.R. (2002), "When stock options fail to motivate: attribution and context effects on stock price expectancy", CAHRS, Cornell University
- DUNFORD B.B., BOUDREAU J.W., BOSWELL W.R. (2005), "Out-of-the-money: the impact of underwater stock options on executive job search", *Personnel Psychology*, vol.58, n°1, p.67-92
- FAGNOT O. (1999), « Les plans d'options sur actions (stock-options) : un complément de rétribution adopté par la moitié des entreprises françaises cotées en bourse », *Premières Synthèses*, DARES, n°10-1
- GERHART B.A. et RYNES S.L. (2003), *Compensation: theory, evidence and strategic implications*, Thousand Oaks, Sage Publications
- GOMEZ-MEJIA L.R., BALKIN D.B. (1992), "Determinants of faculty pay: an agency theory perspective", *Academy of Management Journal*, vol.35, n°5, p.921-955
- GUILLOT-SOULEZ C. (2005), Dimensions organisationnelles et fondements Ressources Humaines des Plans d'Options sur Actions. Le cas des entreprises du CAC40, Thèse de Doctorat, Université Paris I Panthéon Sorbonne – IAE
- HALL B. J. (2000), "What you need to know about stock options", *Harvard Business Review*, March/April, p.121-129
- HALL B.J., MURPHY K.J. (2003), "The trouble with stock options", *Journal of Economic Perspectives*, vol.17, n°3, p.49-71
- HIRIGOYEN G., 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
- LAZEAR E.P., ROSEN S. (1981), "Rank-order tournaments as optimal labor contracts", *Journal of Political Economics*, n°89, p.841-864
- 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
- MATHIEU J.E., ZAJAC D.M. (1990), "A review and meta analysis of the antecedents, correlates and consequences of organisational commitment", *Psychological Bulletin*, vol.108, n°2, p.171-194
- MOWDAY R.T., PORTER L.W., STEERS R.M. (1982), *Employee organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New-York: Academic Press
- NEVEU J-P. (1996), *La démission du cadre d'entreprise - Etude sur l'intention de départ volontaire*, Economica
- PAILLE P. (2004), *La fidélisation des ressources humaines*, Economica

- PENDLETON A., BLASI J., KRUSE D., POUTSMA E., SESIL J. (2002), *Theoretical study of stock options in small and medium enterprises*, Commission Européenne, Octobre.
- PERETTI J.M. (2003), *Ressources Humaines*, Vuibert
- PEYRAT-GUILLARD D. (2002), « Les antécédents et les conséquences de l'implication au travail », in J-P. Neveu et M. Thévenet, *L'implication au travail*, Vuibert, p.71-96
- PIERCE J.L., RUBENFELD S.A., MORGAN S. (1991), "Employee ownership: a conceptual model of process and effects", *Academy of Management Review*, vol.16, n°1, p.121-143
- PORTER L.W., MODWAY R.T., STEERS R.M., P.V. BOULIAN (1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, vol.59, 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
- RANDALL D.M. (1990), "The consequences of organizational commitment: methodological investigation", *Journal of Organizational Behavior*, vol.11, p.361-378
- RANDALL D.M. (1993), "Cross cultural research on organizational commitment: a review and application of Hofstede's value survey module", *Journal of Business Research*, vol.26, n°1, p.91-110.
- REICHERS A.E. (1985), « A review and reconceptualization of organizational commitment », *Academy of Management Review*, vol.10, n°3, p.465-476
- RHODES S.R., STEERS R.M. (1981), "Conventional vs. Worker-owned organizations", *Human Relations*, vol.34, n°12, p.1013-1035
- SAINT-ONGE S., MAGNAN M., RAYMOND S., 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., THORNE L. (1999), « Les options d'achat d'actions: qu'en pensent les dirigeants », *Gestion*, vol.24, n°2, p.42-53
- SPENCE M. (1973), "Job market signalling", *Quarterly Journal of Economics*, n°87, p.355-374
- TETT R.P., MEYER J.P. (1993), "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: path analyses based on meta-analytic findings", *Personnel Psychology*, vol.46, p.259-293
- THEVENET M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liaisons.