



Communiqué de presse
Paris, le 28 mai 2026

Les PDG à forte identité parentale sont davantage enclins à réduire leur rémunération après des critiques médiatiques, selon une nouvelle étude HEC Paris

Une étude intitulée *Parenthood and CEO Responses to Media Criticism on Pay* publiée dans le *Journal of Management Studies* par Georg Wernicke, professeur associé à HEC Paris, et Steffen Brenner, professeur associé à Copenhagen Business School, révèle que les PDG pour lesquels la parentalité occupe une place importante dans leur identité personnelle sont davantage enclins à accepter une baisse de leur rémunération annuelle après des critiques médiatiques portant sur leur salaire.

L'étude montre que, lorsqu'une identité parentale est particulièrement forte, les critiques médiatiques visant la rémunération d'un PDG ne représentent pas seulement un risque de réputation, mais peuvent aussi devenir un enjeu moral, affectant la manière dont ce dirigeant pense être perçu par les personnes dont l'opinion compte le plus à ses yeux : ses propres enfants.

La notion d'« identité parentale marquée » ne renvoie pas simplement au fait d'avoir des enfants, mais désigne une parentalité qui occupe une place centrale et revendiquée dans l'identité d'un dirigeant. Pour mesurer cette dimension, les chercheurs se sont appuyés sur *Marquis Who's Who*, une base de données biographique dans laquelle les dirigeants renseignent eux-mêmes certaines informations personnelles ou sont invités à les confirmer.

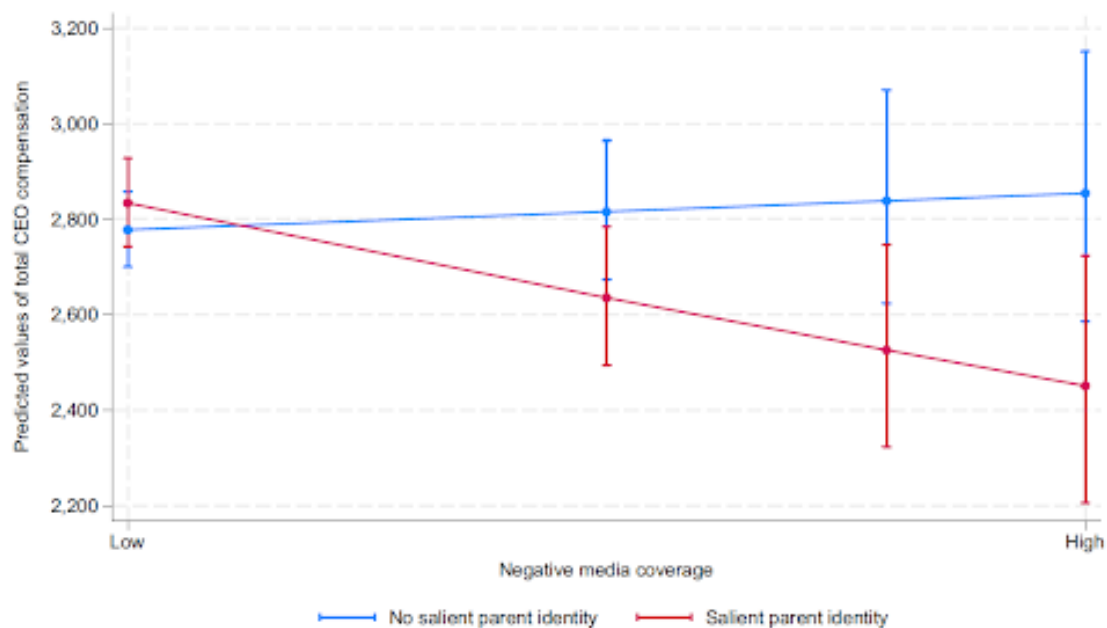
Le niveau de détail fourni variant fortement d'un dirigeant à l'autre, le fait de mentionner ses enfants a été interprété comme un signal significatif indiquant que la parentalité joue un rôle central dans la manière dont ces dirigeants se perçoivent.

Une méthodologie en deux volets

Les chercheurs ont mobilisé deux méthodologies complémentaires pour tester leur hypothèse.

La première repose sur une étude observationnelle menée à partir d'une base de données biographiques couvrant 16 années et près de 12 000 observations de PDG dans de grandes entreprises américaines. Les auteurs ont analysé la manière dont les critiques médiatiques sur la rémunération interagissaient avec l'importance de l'identité parentale. Les résultats montrent que, chez les PDG pour lesquels cette identité est particulièrement saillante, les critiques médiatiques sont associées à **une rémunération ultérieure inférieure d'environ 4,8 % par rapport à leurs pairs**. Cette différence n'apparaît pas chez les dirigeants pour lesquels l'identité parentale est moins marquée.

La seconde étude prend la forme d'une expérimentation par scénarios menée auprès de dirigeants et d'administrateurs de grandes entreprises cotées. Les participants ont été répartis entre un groupe témoin et un groupe test, dans lequel leur identité parentale était activée à travers des questions portant sur leurs enfants et sur l'importance de leur rôle de parent dans leur perception d'eux-mêmes. Les participants dont l'identité parentale avait été activée se sont déclarés nettement plus disposés à renoncer à une partie de leur rémunération et à adopter une approche moins agressive lors de futures négociations salariales. Environ 75 % des participants du groupe test ont également indiqué qu'ils discuteraient de ces critiques médiatiques avec leurs enfants.



Effet combiné des critiques médiatiques négatives et d'une forte identité parentale sur la rémunération totale

Les engagements moraux influencent les décisions de rémunération

« Nos résultats révèlent quelque chose de profond sur les ressorts de la motivation humaine au plus haut niveau de l'entreprise. Lorsqu'un PDG est critiqué dans les médias pour sa

rémunération, il ne fait pas seulement face à un risque de réputation. Si son identité de parent occupe une place centrale dans sa manière de se définir, cette situation peut devenir beaucoup plus personnelle : il peut craindre le regard que ses enfants portent sur lui. Consciemment ou non, cela peut influencer davantage son comportement que n'importe quelle pression exercée par un conseil d'administration,» explique Georg Wernicke, professeur associé à HEC Paris et co-auteur de l'étude.

Pour le professeur Wernicke, ces résultats ouvrent également de nouvelles perspectives pour les entreprises dans la conception des politiques de rémunération des dirigeants : *« Les conseils d'administration ne devraient pas considérer la rémunération uniquement à travers des critères de marché ou des mécanismes d'incitation. Comprendre l'identité personnelle des dirigeants et ses engagements moraux peut aider à anticiper leurs réactions lorsque leurs décisions sont exposées au regard du public. Un PDG très attaché à son rôle de modèle moral pour ses enfants sera peut-être plus naturellement enclin à faire preuve de retenue et de sens des responsabilités. »*

Une recherche pionnière

L'un des aspects les plus innovants de cette recherche réside dans sa manière d'aborder l'identité comme une notion dépendante du contexte, et non comme une caractéristique fixe. Comme le soulignent les auteurs, les identités *« entrent et sortent du concept de soi mobilisé dans un contexte donné »*. Autrement dit, il ne suffit pas qu'un PDG soit parent : encore faut-il que cette identité parentale soit activée par les circonstances. Lorsque des critiques médiatiques sur la rémunération entrent en résonance avec la manière dont un dirigeant se perçoit comme modèle moral pour ses enfants, ces différentes dimensions peuvent interagir et produire des effets concrets sur les décisions et les résultats de l'entreprise.

Les recherches précédentes consacrées aux réactions des entreprises face aux critiques médiatiques se sont principalement concentrées sur des motivations stratégiques ou instrumentales : protéger leur réputation, gérer les réactions des parties prenantes ou limiter les conséquences financières. Cette étude montre au contraire que des motivations morales, profondément ancrées dans l'identité personnelle des dirigeants, peuvent jouer un rôle tout aussi déterminant, voire plus important, dans leurs comportements.

À propos d'HEC Paris :

Créée en 1881 par la Chambre de Commerce de Paris, HEC Paris est une Business School leader en Europe dont l'ambition est d'avoir un impact positif sur le business et la société grâce à sa triple approche « Think, Teach, Act », et de contribuer ainsi à un monde plus inclusif, plus durable et plus prospère.

Avec 167 professeurs chercheurs venus du monde entier qui produisent et enseignent un savoir unique à plus de 5000 étudiants issus de plus de 130 pays, le campus d'HEC Paris s'affirme comme un véritable laboratoire d'innovation et d'échange, ouvert sur la diversité du monde et de ses enjeux. Inspiré par ses 5 valeurs fondatrices - Excellence, Curiosité, Esprit entrepreneurial, Diversité et Responsabilité - HEC Paris propose une gamme complète de formations aux décideurs de demain : Bachelor, programme Grande Ecole, Mastères Spécialisés, MSc, Summer School, MBA, Executive MBA, TRIUM Global Executive MBA, Doctorat ainsi qu'une large gamme de programmes pour cadres et dirigeants.

Contacts presse :

Julie Dobiecki - +33 6 37 39 62 99 - dobiecki@hec.fr
Elise Moyou - +33 6 98 15 01 82 - moyou@hec.fr