

Iniquité externe et rétention.



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'INFLUENCE DE L'INIQUITÉ EXTERNE LIÉE À LA RÉMUNÉRATION
TOTALE DIRECTE PAYÉE SUR LA RÉTENTION DES PDG AU CANADA

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA
GESTION (RESSOURCES HUMAINES)

PAR
GABRIELLE RAINVILLE

MAI 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je remercie tout d'abord mon directeur de recherche, M. Andrew Papadopoulos.

Je remercie également mes parents – notamment mon père pour ses astuces statistiques – et mon copain.

... sans oublier, un merci à Normand le chat, pour son assiduité durant ma rédaction.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	x
RÉSUMÉ	xi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1	5
PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	5
CHAPITRE 2	13
CADRE CONCEPTUEL	13
2.1 Présentation des variables de l'étude.....	13
2.1.1 Rétention	13
2.1.2 Iniquité externe (et principes d'équité)	16
2.1.3 Un.e haut-dirigeant.e : le ou la PDG	19
2.1.4 Rémunération totale directe payée	20
2.2 Études sur le sujet.....	23
2.3 Modèle théorique.....	28
La théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965)	28
La justice organisationnelle de Greenberg (1990)	31
La théorie des attentes de Vroom (1968)	32
Le modèle des écarts de Lawler (1971)	34
2.4 Modèle d'analyse.....	35

2.4.1 Les variables explicatives de l'iniquité externe dans la RTD payée.....	35
2.4.3 L'iniquité externe dans la RTD payée et la probabilité de démission	37
CHAPITRE 3	42
MÉTHODOLOGIE.....	42
3.1 Devis de la recherche	42
3.2 Population et échantillonnage	44
3.2.1 Population	44
3.2.2 Échantillon	47
3.3 Collecte de données.....	49
3.4 Variables analysées	51
3.4.1 Variable dépendante.....	51
3.4.2 Variables indépendantes.....	51
3.4.3 Variables contrôles.....	56
3.5 Outil de collecte de données	60
CHAPITRE 4	64
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	64
4.1 Résultats des statistiques descriptives.....	64
4.2 Techniques d'analyses des données retenues.....	76
4.3 Résultats des statistiques inférentielles	77
4.3.1 Corrélations	77
4.3.2 Régressions	84
4.4 Vérification des hypothèses de recherche	98
CHAPITRE 5	100

DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	100
CONCLUSION.....	106

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
2.1	Modèle de recherche.....	41
3.1	Profil démographique des PDG de l'échantillon.....	47
4.1	Composition moyenne de la RTD payée des PDG en 2019.....	69
4.2	Composition moyenne de la RILT des PDG en 2019.....	70
4.3	Composition moyenne de la RTD payée des PDG en 2019 précisée.....	71

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
3.1 Répartition des PDG de l'échantillon selon les secteurs d'activités.....	48
3.2 Médianes de marché incluant tous les PDG de l'étude.....	61
3.3 Médianes de marché selon la capitalisation boursière : 2 sous-groupes.....	61
3.4 Médianes de marché selon la capitalisation boursière : 3 sous-groupes.....	62
3.5 Exemple sommaire des positionnements marchés.....	63
4.1 Sommaire des statiques descriptives.....	65
4.2 Sommaire de la RTD payée médiane des PDG de 2015 à 2019.....	66
4.3 Sommaire des éléments de rémunération directe offerts par les entreprises aux PDG.....	68
4.4 Croissance annuelle moyenne des titres des entreprises pour la période comprise entre 2015 et 2019.....	72
4.5 Revenus nets et marges bénéficiaires nettes moyennes des entreprises de l'échantillon entre 2015 et 2019.....	73
4.6 Sommaire des éléments de la rémunération indirecte offerts par les entreprises aux PDG.....	74
4.7 Sommaire des corrélations étudiées.....	79

4.8	Récapitulatif de la sortie SPSS pour la régression linéaire multiple.....	88
4.9	Sommaire des valeurs de coupe.....	93
4.10	Sommaire des résultats de la régression logistique.....	94

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

BAIIA	Bénéfices avant impôts, intérêts et amortissements
CEO	Chief Executive Officer
C-Sox	Loi américaine Sarbanes-Oxley
DPVA	Droit à la plus-value
MBN	Marge bénéficiaire nette
NEO	Named Executive Officer
PDG	Président.e et directeur.trice général.e
PD	Prestations déterminées (fond de pension)
Perks	<i>Perquisites</i>
PO	<i>Person-Organization Fit</i>
PJ	<i>Person-Job Fit</i>
R/C	Ratio Rétribution/Contribution
RICT	Rémunération incitative à court terme
RILT	Rémunération incitative à long terme
RH	Ressources humaines
RN	Résultats nets
RT	Revenus totaux
RTD	Rémunération totale directe
SB	Salaire de base
SEDAR	Système électronique de données, d'analyse et de recherche
S&P/TSX	<i>Standard and Poor's / Toronto Stock Exchange</i> , Bourse de Toronto
UAD	Unités d'actions différées (<i>DSU, deferred share units</i>)
UAP	Unités d'actions à la performance (<i>PSU, Performance share units</i>)
UAR	Unités d'actions restreintes (<i>RSU, Restricted share units</i>)

RÉSUMÉ

Ce mémoire s'intéresse à un volet peu exploré de la rétention des PDG, à savoir l'effet d'une iniquité externe dans la rémunération totale directe sur leur démission. Son objectif est de comprendre l'influence d'une iniquité externe dans la rémunération totale directe des PDG sur leur probabilité de démission. Grâce à la théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965), la justice organisationnelle de Greenberg (1990) et la théorie des attentes de Vroom (1968), différentes hypothèses ont été développées, lesquelles ont été confirmées et infirmées à partir de modèles de régressions linéaire et logistique. Plus précisément, l'analyse repose sur la population des PDG d'entreprises canadiennes inscrites sur le S&P/TSX60. Cet indice a été choisi puisqu'il permet de regrouper les 60 compagnies ayant les plus grandes capitalisations boursières de l'ensemble des entreprises inscrites sur le S&P/TSX. L'échantillon se compose de 55 PDG, répartis au sein de 42 entreprises du S&P/TSX 60. Cette étude est une étude longitudinale; la collecte donnée ayant été effectuée au sein de circulaires de direction, de rapports et de sites spécialisés, et ce, sur une période financière de cinq (5) ans (2015-2019). Les résultats démontrent qu'il est possible de rejeter les hypothèses nulles sous lesquelles l'iniquité externe dans la RTD payée, qu'elle soit favorable ou défavorable, n'aurait aucun impact sur la probabilité de démission d'un ou une PDG. Cela étant dit, il convient toutefois de préciser que le pourcentage d'explication de l'iniquité externe liée à la RTD payée dans la probabilité de démission est limité.

Mots-clés : rétention, iniquité externe, rémunération totale directe payée, PDG, performance, régression logistique

INTRODUCTION

La rémunération du et de la président.e et directeur.trice général.e, ci-après « PDG », d'entreprises inscrites en bourse est un sujet très publicisé, souvent controversé et critiqué. Bien que les régimes de rémunération des dirigeants.es visent fondamentalement à aligner les intérêts de ces derniers.ères avec ceux de l'organisation et des actionnaires, ainsi qu'à attirer, à retenir et à motiver ces individus expérimentés (IGOPP, 2017), ils peuvent néanmoins conduire à des résultats négatifs pour l'organisation en raison de leur influence sur les motivations des individus.

En raison des incitatifs de certains régimes de rémunération ayant conduit à de nombreux scandales financiers, les autorités financières et législatives, telles que les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) et la Loi canadienne sur les sociétés par actions (LCSA) ont exigé des explications longues et détaillées sur les enveloppes de rémunération des PDG. Notamment, depuis 2003, au Canada, le projet de loi 198, surnommé « C-Sox » après la loi américaine Sarbanes-Oxley de 2002¹, oblige les entreprises canadiennes inscrites en bourse à divulguer un certain nombre d'informations telles que la rémunération des cinq employés les mieux rémunérés de l'organisation. Ayant initialement pour objectif d'encadrer davantage les pratiques des conseils d'administration et éviter les enveloppes de rémunérations exagérées, cette approche concernant la rémunération a également permis la comparaison référentielle, mieux connue sous « benchmark ». Selon les circulaires de sollicitation de la direction tirées du Système électronique de données, d'analyse et de recherche (« SEDAR »), 95% des sociétés du S&P/TSX 60 utilisent au moins un groupe de pairs pour établir la

¹ Cette loi visait une réforme de la comptabilité des sociétés cotées et une meilleure protection des investisseurs.

rémunération des dirigeants (IGOPP Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, 2017). Cette pratique a, entre autres, permis d'aiguiller la démarche d'attribution de la rémunération des dirigeants.es des sociétés ouvertes en comparant les enveloppes de rémunération octroyées avec celles versées à des dirigeants.es d'entreprises similaires sur la base notamment du secteur d'activités et des revenus de l'entreprise. Cette transparence a également permis aux dirigeants.es de comparer leurs récompenses monétaires à celles d'individus assumant des rôles similaires à l'extérieur de leur organisation. Il convient ainsi de se questionner à savoir si cette comparaison a conduit à certains résultats négatifs pour les organisations; la comparaison des récompenses monétaires aurait possiblement introduit des problèmes liés à la perception d'iniquités. Tel qu'annoncé dans une entrevue téléphonique menée par LaTribune avec M. Yvon Charest, ancien président et chef de la direction d'IA Groupe financier : « (...) la divulgation publique a accru les comparaisons – entre dirigeants. Les gens se comparent avec ceux qui gagnent plus qu'eux. Ils rationalisent et concluent qu'ils méritent pareil, voire mieux. ». À cet effet, bien que certains.es auteurs.es ont démontré l'effet des iniquités salariales sur la rétention des employés.ées, très peu ne semblent toutefois s'être penchés.ées, d'un point de vue empirique, sur l'effet d'une iniquité externe sur la rétention d'un.e PDG, ainsi que sur les éléments expliquant une potentielle iniquité externe liée à la rémunération effectivement payée en fin d'année. Cela dit, considérant les sollicitations fréquentes pour cette catégorie d'emplois, ainsi que le creux dans la recherche à leur intention, cette présente recherche vise à analyser si une iniquité externe dans l'enveloppe effectivement payée du président et directeur général ou de la présidente et directrice générale des grandes entreprises canadiennes inscrites sur le S&P/TSX découragerait leur rétention.

La structure de la recherche reflète celle usuellement utilisée dans le cadre d'un mémoire de maîtrise en ressources humaines.

Le travail est divisé en 5 chapitres :

Le premier chapitre présente la problématique de recherche. La thématique de recherche y sera présentée et définie et l'importance du sujet de recherche sera approfondie. L'objectif de recherche sera exposé, de même que l'importance d'étudier les conséquences des iniquités liées à la rémunération sur la rétention d'employés stratégiques.

Le deuxième chapitre se penchera sur le cadre conceptuel et théorique, ainsi que sur le modèle d'analyse de l'étude. Les variables à l'étude seront présentées en détail et une attention particulière sera portée aux concepts centraux du mémoire, à savoir : l'iniquité externe, la rémunération totale directe payée et la rétention. Des définitions et explications seront présentées à cet effet. Le modèle théorique sera ensuite étayé où les bases du modèle seront approfondies, incluant différentes justifications théoriques et empiriques sous-jacentes aux hypothèses de recherches présentées.

Le troisième chapitre visera l'articulation du cadre méthodologique. Le devis de la recherche, la méthode d'échantillonnage, la population et la technique de collecte de données seront expliqués.

Le quatrième chapitre sera consacré à la présentation des résultats de l'analyse statistique. Les résultats des statistiques descriptives seront tout d'abord présentés. S'en suivront les résultats des statistiques inférentielles où des analyses de corrélations, de régression linéaire et de régression logistiques seront expliquées.

Le cinquième chapitre étayera la discussion des résultats et présentera notamment les contributions théoriques et pratiques de ce mémoire. Seront également incluses les limites de la recherche et les potentielles pistes de recherches futures en lien avec ce projet. Le mémoire se terminera par une conclusion; intégrant un court résumé sur l'ensemble du mémoire.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Face aux différents enjeux contextuels et économiques, l'environnement d'affaires des organisations les oblige à s'adapter constamment. Notamment, lors de période économique plus difficile, par exemple lors d'une récession – telle qu'en 2008 avec la crise financière et en 2020 avec la crise sanitaire du Covid19 – les entreprises ressentent d'autant plus le besoin de conserver leurs ressources stratégiques, et ce, afin d'être mieux outillées lors de différentes initiatives stratégiques, telles qu'une restructuration (Fulmer et al. 2009). Parmi les moyens utilisés, certaines organisations proposent, entre autres, des enveloppes idiosyncratiques aux employés.ées stratégiques clés (Guerrero *et al.*, 2014). Effectivement, certains.es universitaires (Rousseau et al. 2006) et certains.es praticiens.ennes (Fulmer et al. 2009) reconnaissent que de fournir des offres idiosyncratiques permet de reconnaître la valeur de ces employés.ées au sein de l'organisation et s'avère une méthode pratique pour maintenir l'engagement des employés vis-à-vis leur organisation. Plusieurs entreprises utilisent toutefois ces contextes comme prétexte pour octroyer aux membres de la haute direction des offres idiosyncratiques qui dépassent les médianes du marché, et ce, sous forme d'enveloppes de rémunération (Henry, 2010). Cette situation appuie que dans de tels contextes, la rétention d'employés.ées performants.es et/ou à haut potentiel peut se présenter comme un enjeu important (Dragoni *et al.*, 2009). À cet effet, selon une étude menée par KPMG en 2017, la rétention d'employés.ées hautement qualifiés.ées est une inquiétude pour plus de 49% des organisations. Avec le vieillissement accéléré de la population

au Canada, plusieurs entreprises seront confrontées dans les prochaines années à un problème de rétention de la main-d'œuvre hautement qualifiée, soit en n'étant plus capable de conserver des employés.ées nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise (Malo *et al.*, 2007).

Le départ d'emplois exécutifs peut influencer négativement la performance organisationnelle, la portée stratégique de l'organisation (Bowen et Ostroff, 2004 ; Chatterjee et Hambrick, 2007), ainsi que la survie de l'organisation (Cannella et Hambrick, 1993). De plus, le roulement du personnel présente des coûts opérationnels considérables, représentant en moyenne deux fois le salaire de l'employé.ée et pouvant aller jusqu'à quatre fois le salaire (Viaconseil, 2013). Le coût de remplacement ne s'arrête pas seulement au coût direct, c'est-à-dire le coût de l'enveloppe de rémunération. Il convient de considérer également des coûts indirects (Davidson *et al.*, 2010); le coût de recrutement, la perte de productivité temporaire, l'effet sur les troupes (Staw, 1980) ainsi que la perte du pouvoir politique et des compétences et aptitudes spécifiques de l'exécutif (Wang et Jiang, 2017). Ces éléments confrontent ainsi les conseils d'administration, et plus particulièrement les comités de rémunération, à de multiples enjeux, où les offres de rémunération doivent stimuler la rétention, tout en alignant les intérêts personnels des dirigeants.es avec le succès de l'entreprise (IGOPP, 2017). Cela dit, dans le présent travail, la rétention se définit comme « la capacité que possède une organisation à maintenir un niveau approprié de mouvement volontaire de main-d'œuvre afin de contribuer à l'atteinte de ses objectifs stratégiques » (Lee, Mitchell *et al.*, 1996).

Or, bien entendu, les enveloppes de rémunération globale des hauts dirigeants se présentent comme un outil efficace pour influencer les attitudes, les comportements et la prise de décisions personnelles et professionnelles des dirigeants.es, reflétées notamment dans leur volonté de rester ou non au sein de l'organisation et ultimement sur la rétention (Chatterjee et Hambrick, 2007). Il importe toutefois de préciser que la

rémunération n'est pas le seul facteur influençant la rétention². Par exemple, certaines caractéristiques individuelles, sociales et démographiques de l'individu telles que le genre et l'âge, la personnalité et l'ancienneté auraient une influence sur la rétention des employés.ées (Duffield *et al.*, 2011), de même que la stratégie organisationnelle de l'entreprise. Effectivement selon Malo, Jean-Gilles et Vallée (2007), une organisation suivant une stratégie visant à minimiser les coûts subirait plus de départs volontaires, et ce, en raison, notamment, de l'influence de la stratégie d'affaires sur la culture organisationnelle et les pratiques de ressources humaines. Effectivement, plusieurs théoriciens et praticiens ont démontré que les pratiques en ressources humaines peuvent influencer la rétention. À cet effet, selon Nishii, Lepak et Schneider (2008), la clarté et la cohérence de la communication, ainsi que la précision des intentions et des objectifs organisationnels, influencent les jugements des dirigeants.es à l'égard de leur environnement de travail. Les perceptions et les consensus internes, positifs ou non, à l'égard de l'environnement de travail ont un impact sur le climat organisationnel et influencent la rétention, et ce, que par l'engagement et la satisfaction de ces derniers.ères. En outre, les résultats d'une méta-analyse démontrent qu'un environnement riche en ressources aide les individus à conserver et à construire des ressources personnelles qui leur permettent de gérer leurs exigences professionnelles et non professionnelles (Valcour *et al.*, 2011). Les résultats de la recherche indiquent que les demandes qui menacent les ressources individuelles³, par exemple, la surcharge de travail et l'ambiguïté des rôles sont associées à une perception défavorable à l'égard de l'organisation, ayant pour conséquence de hausser le taux de roulement. Ainsi, les perceptions des dirigeants.es vis-à-vis le soutien organisationnel, et ce, que par les pratiques en matière de conciliation travail-vie personnelle, ont un effet sur les attitudes et comportements de ces derniers.ères et ultimement sur leur rétention. Selon les

² Veuillez-vous référer au tableau à l'Annexe A pour un sommaire.

³ Selon la théorie de la conservation des ressources, les ressources individuelles consistent en les capacités, les objectifs, les caractéristiques personnelles, etc.

résultats d'une méta-analyse (Bauer *et al.*, 2007), la perception de soutien organisationnel ainsi que l'intention de quitter l'organisation s'occasionne également via les pratiques organisationnelles utilisées durant la période de socialisation d'une nouvelle embauche, soit la période d'ajustement de 12 à 18 mois suite à l'embauche. Plus précisément, durant cette période, les tactiques de socialisation utilisées par l'organisation influencent l'adaptation au rôle, l'intégration au sein de l'équipe, le sentiment de soutien. En d'autres mots, la perception de compatibilité avec l'emploi et l'organisation, mieux connue sous le « *person-organization fit (PO fit)* » et « *person-job fit (PJ fit)* », influence la rétention. De même, le mauvais alignement entre la gestion de la performance et la stratégie organisationnelle, les objectifs organisationnels, les valeurs, la culture, les ressources disponibles de l'entreprise influence la rétention, selon les recherches de Pulakos, Mueller-Hanson et Arad (2019). La difficulté à définir la performance ainsi que le manque de considération de la réalité quotidienne et contextuelle de l'organisation dans les objectifs des dirigeants.es se traduisent par plusieurs frustrations; les présumées retombées des programmes dans la gestion de la performance sont souvent inexactes, et conséquemment, la performance individuelle, d'équipe et organisationnelle n'est pas stimulée (Pulakos *et al.*, 2019). Ainsi, la possibilité que le ou la dirigeant.e obtienne la récompense attendue pour un objectif donné se voit plus limitée, créant des insatisfactions et affectant négativement la motivation et la rétention (Vroom, 1968). En lien avec la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 2002), les dirigeants.es ne seraient pas seulement motivés.ées par les facteurs afférents à leur environnement externe – par exemple la rémunération directe, une forme de motivation extrinsèque⁴. La rémunération directe se présenterait donc comme une condition minimale pour retenir un.e employé.e (Kohn, 1998). L'influence de la rémunération indirecte et non

⁴ La motivation extrinsèque réfère à l'accomplissement d'une tâche pour des raisons externes, par exemple une récompense ou une punition et non en raison du plaisir que la tâche procure. La motivation intrinsèque réfère plutôt à un engagement volontaire et spontané résultant du plaisir pris dans une tâche.

pécuniaire sur la motivation intrinsèque et sur la rétention est non négligeable (Deci et Ryan, 1985). Celle-ci comble, par exemple, un besoin d'autonomie, de compétence et d'appartenance, une quête de pouvoir, un besoin de reconnaissance, la quête d'un statut social et de célébrité, ainsi que l'orgueil démesuré (hubris) du ou de la dirigeant.e (Fralich et Papadopoulos, 2018), favorisant la rétention.

Toujours est-il, comme l'a souligné Adams (1965) dans l'élaboration de la théorie de l'équité, que la rémunération agirait comme un moyen permettant d'encourager la rétention des employés, et ce, en soulignant les efforts qu'ils et elles ont mis. Effectivement, selon Dittrich et Carrell (1979), les perceptions des employés.ées à l'égard des différentes formes d'équité serait parmi un des meilleurs prédicteurs du taux de roulement. Finn et Lee (1973) soulignent également l'importance de prendre en compte la perception qu'ont ces employés.ées quant à leur rémunération puisque la perception d'une iniquité agirait sur leur intention de quitter l'organisation. Les résultats des recherches de Tekleab, Bartol et Liu (2005) soutiennent que les mécanismes cognitifs influenceraient la propension à mettre fin volontairement à leur lien d'emploi. Par exemple, si la quantité d'efforts mis n'est pas rétribuée équitablement selon les attentes et les perceptions de l'employé.ée, un effet négatif est ressenti sur ses attitudes et comportements. Selon les résultats de la même étude, l'intention de quitter serait influencée par trois (3) composantes de la justice organisationnelle : le degré auquel les employés.ées perçoivent leur salaire comme juste (la justice distributive), les moyens ou les méthodes utilisées pour déterminer la rémunération (la justice procédurale), et la façon dont l'employé.ée est traité.e au moment de l'application des mesures (la justice interactionnelle). De plus, toujours selon cette recherche, la perception d'équité liée à la justice distributive qu'ils et elles perçoivent quant à la rémunération qui leur est attribuée serait la composante la plus déterminante sur la rétention; la corrélation entre ces variables s'est avérée très significative, étant de 0.57. Le degré auquel les membres de la haute direction seraient sous ou surpayés.ées vis-à-vis à leurs pairs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation

aurait un effet considérable sur la performance organisationnelle, ainsi que sur les changements stratégiques (Wang et Jian, 2017) et aurait également des implications significatives sur la croissance organisationnelle ainsi que sur la volonté de quitter (Seo *et al.*, 2015). Pour les emplois de la haute direction, et plus spécifiquement pour le président et directeur général ou la présidente et directrice générale (PDG), peu de comparables sont toutefois disponibles à l'intérieur de l'organisation, étant généralement les mieux rémunérés de leur organisation. La question d'iniquité serait ainsi davantage orientée sur une question d'iniquité externe; puisque la rémunération des PDG et les résultats financiers sont divulgués publiquement pour les entreprises inscrites en bourses, les PDG de ces organisations comparent leur rémunération à celle octroyée à des emplois similaires dans des organisations comparables.

Pour ces raisons, considérant la catégorie d'emploi étudiée, l'iniquité externe liée à la rémunération est donc la variable retenue et discutée dans le problème spécifique parmi toutes les autres variables prises en compte. Cette présente recherche se penche donc sur l'effet de la présence d'une iniquité externe liée à la rémunération totale directe payée (RTD payée) de PDG. Parmi les études s'étant intéressées à la relation rémunération et rétention, très peu semblent s'être intéressées à la présence d'une iniquité externe liée à la rémunération totale directe payée (\$) sur la rétention des PDG; la majorité s'intéressant soit à l'effet de la rémunération en espèces (Ezzamel et Watson, 1998)⁵ ou à l'effet de la rémunération cible⁶ (Bagwell, 2006), plutôt que payée. De plus, l'intérêt pour cette catégorie d'emplois repose sur le fait que le problème de rétention ne concerne pas nécessairement toutes les catégories d'emplois

⁵ La rémunération en espèces réfère aux récompenses pécuniaires en argent liquide, tel que le salaire de base et le boni.

⁶ La rémunération cible réfère aux récompenses pécuniaires disponibles et attendues, déterminées selon les objectifs organisationnels et individuels de l'emploi. Référée souvent sur une base annuelle, elle inclut la rémunération variable à court terme ainsi qu'une actualisation de la rémunération incitative à long terme.

de l'organisation et se canalise davantage vers des emplois hautement qualifiés et difficilement remplaçables (Malo et al., 2007).

La question de recherche de la présente étude est donc la suivante : *est-ce que la présence d'une iniquité externe liée à la rémunération totale directe payée (RTD payée) influence la probabilité de démission des PDG ?*

Cette recherche contribue à l'avancement des connaissances scientifiques en ressources humaines et en gouvernance, et ce, en se penchant sur un déterminant peu étudié pour cette catégorie d'emploi. La littérature sur le sujet semble s'être davantage penchée, jusqu'à présent, sur l'effet d'une iniquité externe liée à la rémunération sur les attitudes et les comportements des employés.ees non cadres, soit les catégories d'emplois de type « *broad-based* » (Bibi et al., 2018). De plus, cette étude permet d'approfondir l'application théorique en croisant différents fondements théoriques notamment de la théorie d'Adams (1963, 1965) et de la justice organisationnelle de Greenberg (1990). Ainsi, cette avenue de recherche est prometteuse pour les connaissances sur la rétention d'employés stratégiques et sur les effets de la rémunération, et ce, en contribuant aux savoirs et aux conséquences associés à cette forme d'iniquité.

D'un point de vue pratique, elle permet d'aiguiller la compréhension des répercussions de la rémunération sur les attitudes et comportements des PDG. Les résultats permettent également d'orienter les praticiens.ennes, tels.elles que les consultants.es en ressources humaines, les chasseurs.euses de tête, les spécialistes en rémunération, ainsi que les conseils d'administration quant à l'approche utilisée dans la détermination de la compétitivité de la politique de rémunération adoptée. Cet aspect s'avère très important considérant que plus de 85% des entreprises du TSX60 ont recours de façon systématique à des conseillers en rémunération afin de développer leur politique de rémunération, et ce, en raison de la complexité de l'exercice (IGOPP, 2017). Cette recherche offre donc une meilleure acuité en ce qui a trait à l'ensemble des normes, des

pratiques et des principes de contrôles internes limitant possiblement l'influence négative de la rémunération. Elle aide ainsi à mieux comprendre un des éléments importants pouvant favoriser la rétention de catégories d'emplois hautement stratégiques, et ce, en raison de son influence de la rémunération les attitudes et comportements des dirigeants.es.

CHAPITRE 2

CADRE CONCEPTUEL

Dans ce chapitre, les différents concepts et variables entourant ce mémoire sont présentés, à savoir : rétention, PDG, iniquité externe et rémunération totale directe payée. Ce chapitre intègre également la présentation du modèle théorique, l'hypothèse de recherche, les justifications théoriques et empiriques qui accompagnent les hypothèses ainsi que le réseau nomologique.

2.1 Présentation des variables de l'étude

À titre de rappel, l'objectif de cette étude est d'expliquer le niveau d'influence de la présence d'une iniquité externe liée à la rémunération totale directe payée (RTD payée) sur la probabilité de rétention des PDG. La présente section vise à expliquer l'ensemble des concepts à l'étude ainsi que les variables s'y rattachant.

2.1.1 Rétention

Comme mentionné précédemment, la rétention se définit comme « la capacité que possède une organisation à maintenir un niveau approprié de mouvement volontaire de main-d'œuvre afin de contribuer à l'atteinte de ses objectifs stratégiques » (Lee, Mitchell *et al.*, 1996). La rétention fait référence aux différentes stratégies et pratiques organisationnelles qui permettent aux employés.ées d'adhérer à une institution pendant

un certain temps (Singh et Dixit, 2011). Elle inclut une multitude de mouvements de main-d'œuvre, soit sur une base volontaire, tel qu'une démission ou départ à la retraite, ou involontaire, tel qu'un congédiement ou un décès. Elle renvoie ainsi, entre autres, à un processus par lequel les employés.ées sont motivés.ées à rester au sein d'une organisation (Hom *et al.*, 2019).

Certaines études, telles que celles menées par Mitchell *et al.* (2001), démontrent que la rétention peut être stimulée selon trois différentes approches. Tout d'abord, sous l'approche coercitive, l'organisation peut utiliser le désagrément, voire la peur, pour tenter de retenir ses membres. Par exemple, des sanctions économiques très couteuses au moment du départ du ou de la dirigeant.e, telles que la perte du versement de plusieurs unités d'actions, pourrait le ou la motiver à rester au sein de l'organisation. Toutefois, pour une catégorie d'emplois hautement stratégique, lorsque le ou la dirigeante quitte pour accepter un poste dans une autre organisation, les bonis à la signature (« golden hello ») peuvent contrebalancer pour ces pertes monétaires (Xu et Yang, 2016). Ensuite, selon l'approche normative, la rétention peut être stimulée par le biais de normes et de valeurs qui misent sur des récompenses symboliques, et ce, en renforçant l'estime de soi. Finalement, sous l'approche utilitaire, la rétention d'un ou une dirigeant.e peut être stimulée par différents incitatifs économiques tels que le salaire et la rémunération incitative lorsqu'ils récompensent adéquatement et justement les compétences et les performances. Puisque cette présente analyse se penche sur l'effet d'une iniquité externe dans la rémunération totale directe payée sur la rétention des dirigeants.es, l'approche utilitaire est celle étudiée.⁷

Les définitions et les moyens évoqués de la rétention présentent toutefois une certaine distinction; certains auteurs diront que la rétention est le résultat d'un facteur organisationnel, alors que d'autres diront qu'elle est le résultat d'un facteur individuel.

⁷ Veuillez-vous référer aux tableaux à l'Annexe B pour un sommaire.

Le facteur organisationnel réfère à la justesse des programmes et des pratiques organisationnelles. Le facteur individuel réfère plutôt aux motivations des individus, ainsi qu'à leurs perceptions et interprétations des pratiques organisationnelles. Cela dit, à la lumière de ces informations et tel que mentionné par Deci et Ryan (1985), la motivation d'un individu à rester au sein d'une entreprise est propre à lui ou à elle. Notamment, l'insatisfaction au travail a été identifiée à plusieurs reprises comme une des principales raisons d'une mauvaise rétention. Les facteurs intrinsèques tels que l'autonomie, le respect et la reconnaissance, ainsi que les facteurs extrinsèques tels que la rémunération et la charge de travail ont été référés à de nombreuses reprises comme variables liées à la satisfaction au travail (Lum *et al.*, 1998 ; Price et Mueller, 1981). Les pratiques organisationnelles, si adéquates, peuvent cependant stimuler cette motivation; facteur individuel. Effectivement, selon Brun (2008), bien que les formes de reconnaissances puissent varier, elles se regroupent toutes sous différentes pratiques qui « témoignent, de façon authentique et constructive, de l'appréciation » (Brun, 2008). Les organisations peuvent ainsi utiliser les récompenses et/ou la rémunération pécuniaire pour tenter d'orienter les attitudes et comportements (Etzioni, 1975), ainsi que de donner goût de demeurer à l'emploi dans l'organisation plutôt que d'en être obligés.ées (Cardinal L., 2004).

La rétention des hauts dirigeants serait, de façon générale, positive pour l'organisation puisqu'elle minimiserait, entre autres, toute perte de compétences ou dysfonctions causées par le roulement de personnel. Toutefois, selon Vallée *et al.*, 2007, un certain roulement peut être bénéfique pour l'organisation puisqu'il peut permettre, par exemple, l'accès à de nouvelles compétences et à de nouvelles idées. L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (OCRHA) définit le roulement comme le pourcentage d'employés.ées ayant quitté l'organisation durant une période de temps donnée. Il se calcule via le taux de roulement :

$$\frac{\text{Nombre d'employés.ées ayant quitté l'organisation durant l'année}}{\text{Nombre d'employés.ées en début d'année}} \times 100$$

Le concept de rétention peut ainsi être calculé que par la variable « taux de rétention », et ce, en soustrayant le taux de roulement à 100%. Bien entendu, tel que mentionné, les employés.ées peuvent avoir quitter l'organisation sur une base volontaire ou involontaire. Dans le cadre de cette présente étude, le nombre d'employés.ées ayant quitté l'organisation durant l'année tiendra seulement compte des départs sur une base volontaire, soit une démission. La démission est une rupture définitive du lien d'emploi, initiée par l'employé.ée. Elle se distingue du congédiement, qui consiste en une rupture définitive du lien d'emploi, initié par l'employeur (CNESST, 2016).

2.1.2 Iniquité externe (et principes d'équité)

Afin de déterminer si la rémunération stimule la rétention des PDG, les praticiens.ennes peuvent se référer à différents déterminants s'y rattachant tels que l'équité et la justice (Dittrich et Carrell, 1979 ; Finn et Lee, 1973 ; Tekleab *et al.*, 2005). Le principe d'équité, de son latin, se définit a priori comme une raison de « juste proportion » et se rapproche des notions de justice, d'égalité et d'impartialité (Adams, 1963). Cela dit, l'équité, lorsqu'appliquée aux pratiques de rémunération, se décrit comme une intention de rendre un salaire comparable pour un travail de valeur égale (Singh et Peng, 2010).

En rémunération, les recherches avancent trois principes en matière d'équité, à savoir l'équité interne, l'équité individuelle, ainsi que l'équité externe (School *et al.*, 1987). Une quatrième forme peut également être avancée, à savoir l'équité salariale. Tout d'abord, l'équité interne consiste à s'assurer que l'emploi au sein de l'organisation est

rémunéré justement, et ce, selon sa valeur relative au sein de l'organisation. Cette valeur est souvent déterminée en fonction de quatre grands critères, à savoir les efforts requis, les conditions dans lesquelles le travail est effectué, les responsabilités assumées, ainsi que les qualifications requises (CNESST, 2001) et permet ainsi de classer les emplois au sein de l'organisation. À cet effet, la classification des *NEOs* typiquement représentée dans les circulaires de direction en est un exemple; les responsabilités du ou de la PDG sont, de façon générale, jugées plus grandes que celles d'un.e vice-président.e divisionnaire. Ensuite, l'équité individuelle vise à assurer une concordance entre la valeur perçue par le ou la dirigeant.e de sa contribution personnelle au sein de l'organisation avec la valeur attribuée par l'organisation. La valeur attribuée par l'organisation est jugée par le ou la dirigeant.e via, entre autres, la rétribution qu'il ou elle a reçue (St-Onge, 2014). Finalement, l'équité externe vise à assurer, pour un emploi similaire, que la rémunération offerte par l'organisation est similaire à celle offerte par d'autres organisations sur le marché (St-Onge, 2014). Dans le jargon, elle est également référée comme le niveau de compétitivité des salaires offerts, ou encore, le positionnement de la rémunération offerte par l'organisation vis-à-vis le marché (Normandin Beaudry, 2020 ; Roy et Chartrand, 2015). Une quatrième forme d'équité mérite toutefois d'être également avancée, à savoir l'équité salariale. L'équité salariale est obligée par différentes lois canadiennes, telles que la Loi sur l'équité salariale au Québec. Ce principe vise à assurer un salaire égal pour un travail de nature équivalente. Plus précisément, cette forme d'équité a pour objectif que les individus occupant un emploi à prédominance féminine reçoivent une rémunération égale à ceux occupant un emploi à prédominance masculine équivalent, c'est-à-dire en fonction de sa valeur au sein de l'organisation. La loi ne s'applique toutefois pas pour les membres de la haute direction (CNESST, 2001 ; Canada, 2015).

De façon générale, les auteurs semblent s'entendre sur le fait qu'une iniquité découlerait d'un processus comparatif entre l'individu et un référentiel. Cinq (5)

catégories de référentiels peuvent être soulevées (Blau, 1994 ; Goodman, 1974) : le référentiel social, soit la comparaison de sa rétribution avec les proches, la famille et les amis, le référentiel organisationnel, soit la comparaison avec les autres emplois au sein de l'organisation, le référentiel historique, soit la comparaison de sa rétribution actuelle avec celle reçue dans le passé, le référentiel financier, soit la comparaison de sa rétribution avec les besoins financiers de l'individu et finalement, le référentiel marché, soit la comparaison de la rétribution avec celle d'employés.ées occupant un poste comparable dans une organisation similaire.

La majorité des définitions entourant l'iniquité se rapporte davantage autour de l'iniquité salariale. Néanmoins, à la lumière des informations recueillies, une iniquité externe peut se définir comme un désalignement de la valeur d'un travail d'une organisation comparativement à sa valeur sur le marché (Adams, 1965 ; Blau, 1994 ; Goodman, 1974 ; St-Onge, 2014 ; Tekleab *et al.*, 2005 ; Wang *et al.*, 2019 ; Wang et Jiang, 2017). Ce désalignement repose entre autres sur l'écart entre la rémunération reçue et la rémunération octroyée à une personne occupant un emploi similaire dans une organisation similaire. De façon générale, en pratique, l'iniquité externe se mesure à partir d'un ratio comparatif :

$$\frac{\text{Rémunération de l'employé.ée}}{\text{Rémunération médiane}^8 \text{ pour cet emploi sur le marché de référence}} \times 100$$

Une iniquité externe peut ainsi être favorable, dans la mesure où la rétribution reçue est supérieure à celle octroyée sur le marché (suréquité), ou défavorable, dans la mesure

⁸ La médiane est une mesure de tendance centrale. Elle représente la valeur qui sépare l'ensemble de données en deux parties égales : une demie qui représente l'ensemble plus grand que la médiane et l'autre partie qui représente l'ensemble plus petit que la médiane.

où la rétribution reçue est inférieure à celle octroyée sur le marché (sous-équité) (Blau, 1994 ; Goodman, 1974). Il s'avère intéressant de se pencher sur l'effet d'une iniquité externe comparativement aux autres formes d'iniquité puisque les hauts dirigeants.es sont davantage portés.ées à comparer leur rémunération avec celle octroyée à des emplois similaires sur le marché (Côté, 2015). Il s'avère également davantage intéressant de se pencher sur l'effet d'une iniquité externe puisque si l'individu juge subir une iniquité interne mais qu'il juge être mieux rétribué que la majorité des employés.ées occupant un poste comparable dans une organisation comparable sur le marché, il risque fort probablement de rester au sein de l'organisation (Reynaud, 1993).

2.1.3 Un.e haut-dirigeant.e : le ou la PDG

Selon la Loi canadienne sur les sociétés par actions, un.e dirigeant.e se définit comme un « particulier qui occupe le poste de président du conseil d'administration, président, vice-président, secrétaire, trésorier, contrôleur, chef du contentieux, directeur général ou administrateur délégué d'une société ou qui exerce pour celle-ci des fonctions semblables à celles qu'exerce habituellement un particulier occupant un tel poste ainsi que tout autre particulier nommé à titre de dirigeant en application de l'article 21 ».

La mention de dirigeant.e englobe ainsi les membres de la direction, les cadres, les désignés.ées ainsi que les directeurs.trices de l'organisation. À cet effet, plusieurs auteurs utilisent les termes « équipe de direction », « équipe dirigeante », « comité de direction », « membres exécutifs », « hauts dirigeants » (Douglas, 2017 ; Ndzi, 2015). Ces termes présentent tous une grande similitude; décrivant un groupe restreint d'employés.ées expérimentés, performants et dont leur présence est jugée stratégique (Long, 2009). Ces derniers et dernières peuvent œuvrer dans divers secteurs : privés, publics, parapublics, à but non lucratif, etc. Il convient cependant de mentionner que la composition des membres de ce groupe peut toutefois varier d'une entreprise à l'autre.

Cela dit, selon les circulaires de direction publiées sur SEDAR, ce qui est spécifique aux organisations inscrites en bourse, la désignation d'un.e haut dirigeant.e se centralise davantage autour d'un petit groupe restreint de cadres. Plus précisément, elle inclut le ou la président.e et directeur.rice général.e, le ou la chef.fe des finances de l'organisation, ainsi que les trois autres employés.ées les mieux rémunérés.ées de l'organisation⁹. Façon générale, la hiérarchisation des membres désignés de la haute direction dans la circulaire de direction des sociétés (Named Executive Officer, « NEO ») va comme suit (Courey et Perrault, 2019) :

Cette présente étude se focalise sur la rétention des PDG puisque leur rétention peut plus particulièrement s'avérer un enjeu pour les organisations inscrites en bourse – ayant notamment de potentiels impacts sur la prise de risque, le prix de l'action, ainsi que sur les bénéfices de l'entreprise (Dahyaa *et al.*, 2000).

2.1.4 Rémunération totale directe payée

La rémunération peut se définir comme un « ensemble des conditions de travail » (St-Onge, 2014). De façon générale, les définitions proposées par les auteurs se rattachent à une forme de reconnaissance à la fois sociale et économique, pouvant s'attribuer de façon formelle ou informelle par l'organisation (Brun et Dugas, 2005). A priori, ces définitions abordent la rémunération globale et demeurent plutôt générales. Cependant, les définitions peuvent être aiguillées selon le type d'emploi (travailleur salarié, non salarié, dirigeant, etc.), et ce, en comprenant différentes formes de récompenses (verbales, symboliques, en espèces, en avantages sociaux et retraite, en gratifications, etc.). La rémunération peut ainsi se définir selon différents ensembles de

⁹ La rémunération de ces employés.ées sera présentée seulement si la rémunération totale de ceux-ci et celles-ci dépasse 100 000\$ annuellement.

composantes (Healy, 1985), tels que la rémunération directe, indirecte, totale, payée, cible, ou encore, maximum. Effectivement, les auteurs, ainsi que les praticiens, utilisent différents vocables afin de spécifier la définition de la rémunération. Par exemple, la rémunération indirecte inclut les gratifications offertes par l'employeur (par exemple le paiement d'une automobile) et les avantages sociaux (par exemple les fonds de retraite, les assurances et les congés), alors que la rémunération directe inclut le salaire de base ainsi que la rémunération variable à court terme et à long terme. La rémunération totale inclut la rémunération directe et indirecte. Cela dit, la rémunération totale peut s'analyser de différentes façons : rémunération totale payée, rémunération totale cible ou rémunération totale maximum.

La rémunération totale payée représente l'enveloppe versée au dirigeant ou à la dirigeante, donc effectivement payée, à la fin de l'année financière. Elle est présentée dans les tableaux sommaires de rémunération des circulaires de direction (Boisvert et Chênevert, 2013).

La rémunération totale cible (target compensation) représente plutôt l'enveloppe potentiellement versée au dirigeant ou à la dirigeante à la fin de l'année financière. Elle sera versée en fonction de l'atteinte ou non des seuils (threshold) de performance établis dans les objectifs individuels et organisationnels prédéterminés en début d'année (Boisvert et Chênevert, 2013).

La rémunération totale maximale (maximum compensation), quant à elle, représente l'enveloppe maximale pouvant être versée en fin de l'année financière. Elle sera versée si la performance du dirigeant ou de la dirigeante est supérieure aux objectifs individuels et/ou si la performance organisationnelle dépasse les attentes prévues (St-Onge, 2014).

Cela dit, la rémunération totale payée est la forme qui sera utilisée pour ce présent ouvrage puisqu'elle est la forme la plus représentative de la rémunération effectivement offerte par l'organisation au dirigeant ou à la dirigeante (Lamarche, 2012) et s'avère intéressante afin d'expliquer les satisfactions ou insatisfactions à l'égard de la rémunération en raison de sa considération de différents indicateurs, tels que la performance organisationnelle (Shapiro et Wahba, 1978). De plus, considérant que les mêmes entreprises reviennent fréquemment au sein des groupes de comparaison des entreprises du TSX, les régimes de rémunération viennent souvent à se ressembler, la rémunération cible et maximale peut ainsi s'avérer moins intéressantes dans le cadre de la présente analyse puisqu'elles ne tiennent pas compte, entre autres, des réelles performances organisationnelles. La rémunération totale directe payée des hauts dirigeants fait ainsi référence à la valeur annuelle de toutes les composantes de la rémunération directe, c'est-à-dire toutes formes de rémunération fixe, variable et long terme payées, incluant le salaire de base, les incitatifs à court terme payés ainsi que les incitatifs à long terme payés.

2.2 Études sur le sujet

De façon générale, les priorités des organisations en gestion de la rémunération sont de rester compétitifs, retenir les ressources humaines, aligner la rémunération sur la stratégie et les objectifs d'affaires, attirer les ressources humaines et lier la rémunération à la performance (Stewart et Lamontagne, 2013). La rémunération peut également avoir pour objectif de récompenser la qualité de la contribution individuelle d'un individu à l'effort collectif (Brochard, 2008 ; Linhart *et al.*, 1993), ainsi que d'aligner les intérêts et les motivations des travailleurs et travailleuses avec ceux de l'organisation et des actionnaires (Deci et Ryan, 1985 ; Fama et Jensen, 1983 ; Murphy, 1999). Certains auteurs avancent également que la rémunération est une source de mobilisation, d'engagement organisationnel, de résistance à des situations de stress et permet ainsi une meilleure rétention, et ce, particulièrement chez les cadres (Dany et Livian, 2002). De plus, le niveau de satisfaction à l'égard de la rémunération affecte le niveau de satisfaction envers l'emploi ainsi que l'intention de quitter et le taux de roulement (Cloutier *et al.*, 2013).

Plusieurs chercheurs et chercheuses se sont ainsi penchés sur l'effet de la rémunération sur la rétention des catégories d'emplois dites « *broad-based* » (Bibi *et al.*, 2018). Plus précisément, selon les études d'Ahmad *et al.* (2016), ainsi que de Kumar et Mathimaran (2017), la rémunération serait une des principales caractéristiques affectant la rétention des employés. De même, les résultats de l'étude de Lum, Kervin, Clark, Reid et Sirola (1998) démontrent entre autres, par une analyse sur le taux de roulement des infirmiers et infirmières, que le niveau de rémunération payée a un effet sur le taux de roulement de cette catégorie d'emplois. La même étude démontre également que le niveau de satisfaction à l'égard de la rémunération a un effet direct et indirect sur le taux de roulement. Certains facteurs sociodémographiques tels que le niveau de scolarisation et l'expérience auraient

également une influence significative sur le niveau de satisfaction à l'égard de la rémunération payée.

Certains facteurs peuvent influencer la perception d'une iniquité. Notamment, selon St-Onge (2014), l'intégration d'un outil d'évaluation d'emploi et d'une structure salariale permettrait d'améliorer les perceptions d'équité puisque la rémunération payée reflèterait l'évaluation de différents critères relatifs à l'emploi. Plus précisément, l'évaluation reconnaîtrait, de façon générale, l'ancienneté, le niveau de scolarité demandé, les responsabilités, l'environnement humain et physique et les conditions de travail. Ces critères seraient toutefois spécifiques aux catégories d'emplois dites « *broad-based* ». Néanmoins, tant pour les emplois « *broad-based* » que de haute direction, le secteur d'activités, la taille de l'entreprise – *généralement reconnue via les revenus totaux* –, les ressources financières de l'entreprise, la localisation, le marché de l'emploi, ainsi que la marque employeur devraient généralement être considérés dans la détermination de la rémunération (Romanoffken et Boehmedward, 1986). À cet effet, selon les résultats des études d'Ortín-Ángel et Cannella (2004), les entreprises ajusteraient les niveaux de salaires de la haute direction en fonction de la performance de l'organisation. Une entreprise peu performante offrirait des niveaux de salaires inférieurs, ce qui influencerait négativement la rétention de ces derniers et dernières.

Or, plusieurs variables sous-jacentes à la rémunération peuvent également avoir un impact sur la rétention. Il importe ainsi de considérer l'influence de certaines composantes organisationnelles telles que la taille, la croissance et la performance organisationnelle sur le positionnement marché de la rémunération offerte au PDG ainsi que sur la rétention (Murphy, 1999 ; Nilsson et Tärnbro, 2011). Plus précisément, le positionnement marché, de même que le niveau d'iniquité, dépendent de différentes mesures de performance financières et comptables telles que les revenus nets, les marges bénéficiaires nettes et la croissance de l'action (Murphy, 1999 ; Nilsson et Tärnbro, 2011). Les résultats des études d'Ortín-Ángel et Cannella (2004) démontrent

notamment l'influence de ces facteurs sur le niveau de salaire des hauts dirigeants.es et sur leur rétention.

Cela étant dit, bien que plusieurs études aient été menées sur la rémunération des PDG, de même que sur son influence sur la rétention de ces derniers et dernières, les études portant sur le sujet semblent s'être davantage spécifiées sur l'effet d'une seule composante de la rémunération, et ce, selon un contexte organisationnel très spécifique (Bliss et Rosen, 2001 ; Cannella et Hambrick, 1993 ; Dorata, 2008 ; Vigne-Lepage, 2017 ; Wang *et al.*, 2019 ; Wang et Jiang, 2017) tel que, par exemple, l'influence des options d'achat d'actions à la suite d'une fusion ou d'une acquisition sur la rétention des PDG.

Plusieurs auteurs.es s'entendent sur le fait que la rémunération fournit la base pour la rétention. Cependant, d'autres facteurs doivent être également considérés. Selon une étude menée par Huangm Maharjan et Thakor (2020), le taux de roulement des PDG pourrait être également expliqué par des congédiements/retraites forcés par le conseil d'administration. Ce roulement involontaire ne serait pas directement attribuable à la performance organisationnelle puisque les mésententes entre les investisseurs et la direction en seraient pour beaucoup. De plus, selon une étude menée par Murphy (1999), le taux de roulement des PDG serait expliqué par l'âge. D'autres auteurs.es et théoriciens.ennes avancent que certains éléments perceptuels se rattachant à la rémunération ont également un effet significatif sur la rétention. Effectivement, tel que suggéré par la théorie d'Adams (1963, 1965), les employés.ées comparent leurs investissements et leurs résultats à ceux des autres personnes à l'intérieur comme à l'extérieur de leur organisation. Sur la base de ces jugements, ils et elles jugeront du niveau d'équité rattaché à leur rémunération; les rendant susceptibles d'être plus satisfaits ou moins satisfaits. Plus précisément, les perceptions à l'égard de l'équité de

sa rémunération dépendent davantage d'une question comparative que de la valeur monétaire de l'enveloppe (Tekleab *et al.*, 2005).

Certains chercheurs et certaines chercheuses ont ainsi spécifié leurs recherches sur l'effet des iniquités et des perceptions d'iniquités vis-à-vis l'enveloppe de rémunération reçue sur la rétention. Par exemple, une étude menée par Fang et Gerhart (2012) s'est penchée sur l'effet des iniquités individuelles des travailleuses de bureau. Les résultats démontrent que lorsque l'organisation reconnaît la performance et les efforts des employées via le paiement d'une rémunération correspondant à leur niveau de performance, celles-ci ont un plus grand sentiment de compétence, de mérite et de reconnaissance au sein de l'organisation, stimulant leur motivation intrinsèque et ayant conséquemment un effet positif sur leur rétention. De plus, selon une méta-analyse menée par Williams, McDaniel et Nguyen (2006), la perception d'équité à l'égard de la rémunération est un élément influençant la satisfaction des employées à l'égard de leur rémunération, influençant conséquemment leur rétention. Ces auteures ont utilisé le niveau de perception d'équité individuelle et d'équité interne comme variable modératrice et ont démontré son niveau d'influence sur la relation rémunération et satisfaction à l'égard de la rémunération ainsi que sur la rétention, et ce, auprès d'employés « *broad-based* ». Leurs résultats démontrent également que la corrélation entre la perception d'équité et la satisfaction à l'égard de la rémunération est très peu influencée par le genre de la personne et par le statut matrimonial de la personne. Le coefficient lié à l'ethnicité démontre toutefois une influence plus importante. De plus, certains chercheurs se sont plus spécifiquement penchés sur l'effet de l'équité ou de l'iniquité sur la rétention des hauts talents. Par exemple, les résultats des études de Pfeffer et Sutton (2006) avancent que le caractère équitable de la rémunération peut être un facteur déterminant sur la rétention des meilleurs talents.

Selon les résultats de toutes ces études, une rémunération équitable mènerait, entre autres, à un niveau de satisfaction plus élevé chez les employés.ées et diminuerait leur intention de quitter, ayant un effet positif sur le taux de rétention. De même, les régimes de rémunération, lorsqu'octroyés adéquatement, stimuleraient toute forme de motivation puisque le caractère équitable de la rémunération serait une forme de valorisation et de reconnaissance. Ces facteurs permettraient de stimuler la rétention des employés « *broad-based* ».

Ces résultats s'avèrent intéressants puisqu'ils se penchent sur certains liens existants entre les différentes variables de la présente étude et permettent de soutenir l'argumentation menant à la formulation des hypothèses. Toutefois, parmi les études s'étant intéressées à la relation rémunération et rétention, la majorité semble s'être intéressée à la rémunération en espèces ou à la rémunération cible (Bagwell, 2006 ; Ezzamel et Watson, 1998). De plus, parmi les études s'étant intéressées à l'effet de la rémunération des hauts dirigeants.es sur leur rétention, celles-ci semblent s'être plutôt analysé l'effet d'une de ces composantes dans certains contextes organisationnels très spécifiques tels qu'une fusion ou une acquisition (Basuroy *et al.*, 2014 ; Bliss et Rosen, 2001 ; Core *et al.*, 1999 ; Dorata, 2008 ; Raymer, 2018 ; Seo *et al.*, 2015 ; Vigne-Lepage, 2017). Finalement, les études portant sur l'effet d'une iniquité à l'égard de la rémunération sur la rétention se sont davantage penchées sur les formes d'iniquité interne et individuelle. De plus, ces études semblent s'être penchées sur le lien iniquité-rétention auprès de catégories d'emplois dites « *broad-based* », plutôt qu'auprès des membres de la haute direction.

Les recherches effectuées jusqu'à présent laissent donc place à l'analyse d'une iniquité externe dans la rémunération totale directe payée des hauts dirigeants.es sur leur

rétenion. Certains modèles théoriques seront utilisés dans le développement de notre modèle d'analyse afin de combler le manque dans la littérature à ce sujet.

2.3 Modèle théorique

Cette section présente les théories jugées pertinentes afin d'expliquer et approfondir les liens pouvant exister entre l'iniquité externe et la rétenion, ce qui permettra de développer le modèle d'analyse de l'étude.

La théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965) est tout d'abord présentée; étant le modèle théorique central de la recherche. D'autres modèles et théories connexes sont également présentés, à savoir : la *justice organisationnelle* de Greenberg (1990), le modèle des écarts de Lawler (1971), ainsi que la théorie des attentes de Vroom (1968).

La théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965)

Les modèles économiques et financiers de la rémunération, tels que le modèle tayloriste, avancent, de façon générale, que la productivité et l'utilité attendue d'un.e travailleur.euse sont influencées par la valeur monétaire de la rémunération. Ces modèles supposent généralement qu'une rémunération plus élevée influence quasi solennellement l'atteinte d'objectifs organisationnels (Baker *et al.*, 1988). Les modèles psychologiques et comportementaux de la rémunération avancent plutôt l'influence de certaines valeurs et vertus, telles que la justice, l'équité et la motivation, dans la gestion et les programmes de rémunération. À cet effet, la théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965) démontre l'influence d'une perception d'équité ou d'iniquité d'un individu vis-à-vis son enveloppe de rémunération sur ses attitudes et comportements et ultimement sur l'atteinte ou non des objectifs organisationnels rattachés aux régimes de rémunération.

Selon Adams (1963, 1965), la perception d'une iniquité dans la rémunération découle d'un processus comparatif de la récompense reçue versus l'effort mis, mieux connu sous le ratio d'équité : rétribution/contribution (R/C). La contribution se compose entre autres de la performance en fonction des objectifs préétablis, des compétences, de l'apport à l'organisation, des efforts mis, de l'expérience et de l'engagement du dirigeant ou de la dirigeante. La rétribution se compose de tous les avantages et récompenses dont bénéficie un.e employé.ée en échange de sa contribution. Elle peut donc inclure la reconnaissance sociale, la sécurité d'emploi et la récompense monétaire.

Selon Adams (1965), la perception d'une iniquité à l'égard de sa rémunération dépend de la comparaison de son ratio R/C avec celui de différents référentiels. Les référentiels peuvent être au sein de l'organisation et à l'extérieur de l'organisation.

Plus précisément, une iniquité se présente lorsque le ratio d'équité est inégal à celui d'un référent :

$$\frac{R}{C} \text{ de l'individu} = \frac{R}{C} \text{ des référents} : \textit{équité}$$

Lorsque le ratio d'équité est équitable, l'individu sera satisfait et aucun changement ne sera ressenti sur ses attitudes et comportements.

$$\frac{R}{C} \text{ de l'individu} < \frac{R}{C} \text{ des référents} : \textit{iniquité défavorable}$$

Lorsque le ratio présente une iniquité défavorable, l'individu sera insatisfait et modifiera ses attitudes et comportements afin d'augmenter son niveau de rétribution et/ou diminuer son niveau de contribution. Par exemple, qu'en situation d'iniquité externe défavorable, l'individu quittera l'organisation pour un poste dont la rétribution est plus alléchante, et ce, pour le même niveau de contribution.

$$\frac{R}{C} \text{ de l'individu} > \frac{R}{C} \text{ des référents} : \textit{iniquité favorable}$$

Lorsque le ratio présente une iniquité favorable, l'individu modifiera également ses attitudes et comportements. Par exemple, en situation d'iniquité externe favorable, l'individu tentera possiblement d'atteindre l'équité, en acceptant un poste dans une organisation offrant une rétribution moindre, mais dont les caractéristiques environnantes satisfassent potentiellement davantage l'individu (exemple : l'emploi est plus proche de la maison).

D'autres théoriciens.ennes se sont également penchés.ées sur les effets des iniquités dans les milieux du travail sur les attitudes et comportements des individus.

La justice organisationnelle de Greenberg (1990)

La *justice organisationnelle* de Greenberg (1990) est notamment un modèle qui se penche sur les effets liés aux perceptions d'iniquités dans le milieu du travail. La justice organisationnelle se penche sur la façon dont les employés.ées déterminent s'ils ou elles sont traités.ées équitablement. Elle se divise sous trois formes. La justice procédurale est la première forme et se définit comme l'équité perçue dans les moyens ou les méthodes utilisés pour déterminer l'attribution des résultats. La justice interactionnelle, la deuxième forme, se définit comme la qualité du traitement dans l'application des procédures. Finalement, la justice distributive, la troisième forme, se définit comme le degré auquel les employés.ées jugent que leur rétribution est équitable selon les contributions et qu'elle répond au besoin de l'individu ainsi qu'au mérite qui devrait être attribué pour l'investissement mis dans le cadre de l'emploi. Le principe d'équité externe se présente donc comme une des bases de la justice distributive (Forsé et Parodi, 2006). Le ratio d'équité d'Adams se range au sein d'une composante de la justice organisationnelle, à savoir la justice distributive. Cela dit, Greenberg (1990) élargit les réponses cognitives et comportementales des employés.ées face à leur enveloppe de rémunération en intégrant les notions de justices procédurales et interactionnelles.

Greenberg (1990) reconnaît que les perceptions d'équité découlent de la comparaison entre les rétributions reçues et celles octroyées aux référents. Ainsi, la perception d'équité ou d'iniquité par rapport à sa rétribution découle d'un mécanisme cognitif personnel où toute forme d'iniquité crée une insatisfaction et déclenche un mécanisme cognitif visant à rétablir l'équilibre. Cela dit, un manque de justice distributive, et donc

d'équité, dans le paiement des enveloppes de rémunération incite les employés.ées à modifier leurs attitudes et comportements à l'égard de l'organisation. Or, si la rémunération est perçue comme injuste, ils et elles seraient plus susceptibles d'adopter des attitudes négatives à l'égard de l'organisation, allant jusqu'à quitter volontairement l'organisation.

La théorie des attentes de Vroom (1968)

La théorie des attentes de Vroom (1968) fournit également un cadre théorique connexe intéressant. Elle permet notamment de comprendre l'influence de la rémunération sur la motivation et les façons d'agir des dirigeants.es, telles que quitter l'organisation. Plus spécifiquement, elle démontre le lien entre la motivation des individus et les récompenses obtenues. Cette théorie s'avère donc intéressante pour traiter du lien existant entre la perception d'une iniquité et la rétention. À cet effet, selon cette théorie, les individus sont motivés.ées à rester au sein de l'organisation s'ils ou elles ont l'impression d'être récompensés.ées et valorisés.ées justement pour leurs efforts. Face à cette impression, ils ou elles agissent afin de maximiser leur bien-être et minimiser tous désagréments. En d'autres mots, les dirigeants.es agiraient d'une certaine façon, tel que de rester au sein d'une entreprise, puisqu'ils et elles sont motivés.ées par le résultat découlant de ce comportement. Selon cette théorie, la motivation se définit comme les choix et les actes entrepris par les dirigeants.es, face à diverses situations en emploi. La force de la motivation se détermine par trois (3) facteurs, à savoir, l'attente, la valence et l'instrumentalité.

Tout d'abord, l'attente se définit comme la confiance en soi des individus dans l'accomplissement d'une tâche et à la probabilité qu'il ou elle puisse atteindre les résultats souhaités. En gestion, ce principe est référé comme le point d'ancrage (St-

Onge, 2014). Plus le ou la dirigeant.e se considère suffisamment compétent.e pour réaliser un objectif (par exemple : accroître la marge bénéficiaire nette de 5%), plus il ou elle verra la possibilité d'obtenir la récompense (par exemple : recevoir un boni basé sur la performance organisationnelle) et donc, plus sa motivation à accomplir la tâche sera grande. Ce point fait ainsi référence à la confiance du dirigeant ou de la dirigeante à l'égard de sa potentielle contribution au sein de l'organisation.

Ensuite, la valence représente la valeur qu'une personne accorde à un avantage particulier. Une forte valence renforce la motivation de la personne dans l'atteinte d'un résultat. Ainsi, par exemple, le ou la dirigeant.e pourrait porter davantage de valeur à sa rémunération à court terme qu'à long terme et serait conséquemment motivé.ée à maximiser le paiement de son enveloppe de rémunération à court terme.

Finalement, l'instrumentalité réfère à la possibilité que l'employé.ée obtienne la récompense attendue à la suite de l'accomplissement d'une tâche donnée. Elle réfère notamment à l'appui de l'environnement organisationnel, ainsi qu'au réalisme, à la souplesse et à la cohérence des objectifs. Plus l'instrumentalité est élevée, plus les chances que l'employé.ée soit récompensé.ée adéquatement sont élevées.

Somme toute, la théorie des attentes démontre que les différentes motivations et les perceptions qui se rattachent aux enveloppes de rémunération s'avèrent pertinentes afin d'expliquer certains comportements d'un ou une dirigeant.e tels que leur rétention ou leur départ (Deci et Ryan, 1985).

Le modèle des écarts de Lawler (1971)

Bien que critiqué (Heneman et Schwab, 1979), le modèle des écarts de Lawler (1971) (discrepancy model) demeure un modèle théorique connexe intéressant puisqu'il approfondit les notions rattachées au ratio R/C de la théorie d'équité d'Adams (1965). Plus précisément, le modèle des écarts se penche sur chacune des composantes du ratio R/C et plus spécifiquement sur la rémunération pécuniaire et payée.

Selon ce modèle, un ou une employé.e s'attend à recevoir une rémunération en fonction de différents facteurs. À cet effet, la perception du dirigeant ou de la dirigeante à l'égard de la rétribution qu'il ou elle juge juste et équitable à recevoir dépend de différents facteurs, notamment : ses contributions personnelles, des contributions et des rétributions de ses référents, de sa rétribution actuelle, de son historique de rétributions, et des caractéristiques de l'emploi. Ainsi, de façon générale, plus les responsabilités rattachées au poste sont grandes et plus l'effort investi par l'individu est grand, plus il ou elle se sent comme s'il ou elle mérite une rémunération supérieure. Cela dit, selon Lawler (1971), la satisfaction à l'égard de la rémunération reçue ainsi que les attitudes et comportements qui en découlent dépendent de la concordance entre la rémunération payée et de ce qui est attendu comme rémunération par le ou la dirigeant.e en fonction des variables mentionnées.

2.4 Modèle d'analyse

Les modèles théoriques et empiriques présentés permettent d'avancer des hypothèses de recherche, et ce, en lien avec l'objectif de recherche. Dans un premier temps, le modèle d'analyse avancera des hypothèses sur l'influence de certaines variables sur le pourcentage d'iniquité externe dans la RTD payée. Dans un second temps, il avancera des hypothèses sur l'influence d'une iniquité externe dans la RTD payée sur la probabilité de démission.

2.4.1 Les variables explicatives de l'iniquité externe dans la RTD payée

Plusieurs études ont évoqué l'influence de la performance organisationnelle et de la taille de l'organisation sur la rémunération payée (Murphy, 1999 ; Nilsson et Tärnbro, 2011 ; Romanoffken et Boehmedward, 1986 ; St-Onge, 2014). Plus précisément, les résultats de ces études ont démontré l'influence positive de la performance financière et comptable des entreprises sur la valeur de certains véhicules de rémunération octroyés aux PDG (Baker *et al.*, 1988 ; Basuroy *et al.*, 2014 ; Bliss et Rosen, 2001 ; Dittrich et Carrell, 1979 ; Dorata, 2008 ; Ezzamel et Watson, 1998 ; Henry, 2010 ; Murphy, 1999 ; Raymer, 2018 ; Wang et Jiang, 2017). Ces résultats s'alignent avec la notion de « *pay for performance* ». La rémunération des PDG reflèterait ainsi la performance financière et comptable de l'organisation, et ce, que par la portion variable de leur enveloppe de rémunération. En d'autres mots, plus la performance financière et comptable est positive, plus la RTD payée des hauts dirigeants augmenterait. Or, pour des entreprises ayant, de façon générale, une performance financière et comptable annuelle positive, il est possible de croire que plus la portion de rémunération variable est grande, plus l'iniquité externe associée à la RTD payée au ou à la PDG sera favorable.

Les hypothèses suivantes peuvent ainsi être formulées :

H_{1a} : *La rémunération incitative¹⁰ à court (RICT) terme en pourcentage du salaire de base influence positivement l'iniquité externe dans la rémunération totale directe payée (RTD payée).*

H_{1b} : *La rémunération incitative à long terme¹⁰ (RILT) en pourcentage du salaire de base influence positivement l'iniquité externe dans la rémunération totale directe payée (RTD payée).*

De plus, sur la base des critères d'évaluation d'emplois, rappelons que, de façon générale, pour un même poste « *broad-based* », un.e employé.ée avec plus d'années d'expérience pertinentes devrait recevoir une plus grande rémunération totale directe qu'un.e employée avec moins d'expériences pertinentes (Cloutier et al., 2013 ; St-Onge, 2014). Pour les postes de haute direction, tels que celui de PDG, les critères d'évaluation semblent toutefois être d'une moins grande importance dans la détermination de la rémunération. Néanmoins, suivant la logique d'évaluation d'emploi et supposant que toutes les expériences du PDG en poste sont pertinentes, l'âge du ou de la PDG devrait conséquemment avoir une influence positive sur le pourcentage d'iniquité dans la rémunération totale directe payée.

L'hypothèse suivante peut être formulée :

¹⁰ Ces pourcentages de rémunération variable permettent de mieux comparer la rémunération variable payée aux PDG. Conséquemment, une entreprise ayant eu une mauvaise performance devrait payer moins de rémunération variable qu'une entreprise ayant eu une très bonne performance au courant de l'année financière (Nilsson et Tärnbro, 2011).

H_{1c} : *L'âge du ou de la PDG influence positivement l'iniquité externe dans la rémunération totale directe payée.*

2.4.3 L'iniquité externe dans la RTD payée et la probabilité de démission

La théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965) propose que la perception d'un écart défavorable dans le ratio d'équité a un impact sur le niveau de satisfaction des employés.ées et les incite à agir afin de réduire cette iniquité, tel que de quitter l'organisation. Ce modèle théorique a d'ailleurs été validé empiriquement à plusieurs reprises (Baker *et al.*, 1988 ; Finn et Lee, 1973 ; Hom *et al.*, 2019 ; Tekleab *et al.*, 2005 ; Wang *et al.*, 2019 ; Wang et Jiang, 2017).

La RTD payée se présente comme une composante de la rétribution. Moins la RTD payée est élevée, plus le numérateur « R » du ratio d'équité diminue et plus le ratio d'équité est petit. Selon Adams (1963, 1965), si ce ratio d'équité crée un sentiment d'iniquité défavorable à la suite d'une comparaison avec un référentiel marché, moins la satisfaction de l'employé.ée est grande et plus sa volonté de quitter l'organisation est grande, ayant donc un impact négatif sur la rétention.

Notamment, Greenberg (1990) intègre le concept d'équité à la théorie de la justice organisationnelle, et ce, que par le principe de justice distributive. Ce modèle avance qu'un mécanisme cognitif chez l'employé.ée se déclenche face à une iniquité dans son ratio R/C afin de rétablir l'équilibre : démotivation, absentéisme, volonté de quitter l'organisation, etc.

Tekleab *et al.*, 2005 le démontrent de façon empirique. Selon les résultats de cette étude, les pratiques de rémunération faisant preuve de justice distributive ont un impact positif sur la volonté de quitter l'organisation. Selon Frey et Jegen (2001) ainsi que St-

Onge (2014), les récompenses pécuniaires, si justes et équitables, améliorent l'estime de soi et le sentiment d'autodétermination et aurait un effet sur la motivation dite « réputationnelle » de l'individu et ainsi, sur sa rétention. À l'inverse, les résultats de ces études démontrent que l'injustice organisationnelle a un effet négatif sur la rétention, que par une hausse des démissions. Selon Frimousse *et al.* (2008), lorsqu'il y a existence d'une perception d'iniquité, un sentiment d'injustice se forme et l'individu se retrouve en situation de dissonance cognitive, stimulant diverses réactions chez lui ou elle afin de rétablir l'équilibre, tel que de quitter l'organisation.

Selon le principe de l'attente de la théorie des attentes de Vroom (1968), la perception de l'atteinte de résultat dépendrait de la confiance en soi de l'individu. La confiance en soi des dirigeants et dirigeantes dépendrait notamment de leur niveau de compétences, de leur expérience face à la tâche à accomplir, de leur niveau de scolarité, de leur accréditation auprès du conseil d'administration et des bons coups du passé (Chatterjee et Hambrick, 2007 ; Lawler 1971; Chen *et al.*, 2016). Ainsi, ces derniers et dernières, ayant de façon générale des scolarisations et des expériences supérieures, il s'avèrerait plus difficile de satisfaire leurs attentes à l'égard de la rémunération payée (Lawler 1971 ; Kervin *et al.*, 1998). Le ou la dirigeante avec le plus de responsabilités jugées stratégiques par le conseil d'administration, souvent le ou la PDG et le ou la Chef.fe des finances (Chatterjee et Hambrick, 2007 ; Morrow, 2002) serait plus susceptible de percevoir une iniquité liée à sa RTD payée puisqu'il ou elle jugerait mériter une rémunération supérieure considérant la perception de leur apport stratégique au sein de l'organisation ainsi que leur niveau de confiance supérieur (Dorata, 2008). De plus, selon une étude menée sur les dirigeants.es, la confiance souvent excessive des dirigeants et dirigeantes justifierait leur perception d'une très grande contribution au sein de l'organisation (Dorata, 2008). En d'autres mots, ces derniers et dernières auraient une grande confiance en soi et assumeraient comme hautement probable la possibilité d'atteindre les résultats; justifiant à leurs yeux une iniquité favorable dans leur rémunération.

Ainsi, à la lumière de ces informations, toutes choses étant égales par ailleurs, si la médiane de la RTD payée sur le marché est plus grande que celle du ou de la PDG, et ce, pour une contribution équivalente, le ratio d'équité du marché sera plus grand que celui du ou de la PDG, créant un sentiment d'insatisfaction et d'injustice face à cette iniquité défavorable (Adams, 1963, 1965 ; Greenberg, 1990). Cette situation motiverait conséquemment la personne à agir (Vroom, 1968 ; Greenberg, 1990) afin de réduire l'iniquité et rétablir l'équilibre (Adams, 1963), tel que quitter l'organisation.

Il est donc possible de formuler l'hypothèse suivante :

H₂ : L'iniquité externe défavorable liée à la rémunération totale directe payée augmente la probabilité que le ou la PDG démissionne.

À l'inverse, toujours selon le principe du ratio d'équité d'Adams (1963, 1965), plus la RTD payée est grande, plus le ratio d'équité du dirigeant ou de la dirigeante est grand; s'approchant de l'équité, voire même d'une iniquité favorable. Or, toutes choses étant égales par ailleurs, si la RTD payée du dirigeant ou de la dirigeante est plus grande que la médiane de la RTD payée sur le marché, le ratio d'équité du marché sera inférieur à celui du ou de la PDG créant une iniquité favorable. À cet effet, Adams (1963, 1965) avance qu'en situation d'iniquité favorable, l'individu agirait afin de rétablir l'équité; diminuer sa productivité, quitter l'emploi pour un poste moins demandant, etc. Cela dit, Vroom (1968) avance plutôt que plus la rémunération est grande, plus la motivation à rester au sein de l'organisation en est favorisée. Les études de Fang et Gerhart (2012) appuient ce constant en démontrant que plus le paiement de la rémunération variable est élevé, plus les dirigeants.es sont motivés.ées à rester au sein de l'organisation.

Il est donc possible de formuler l'hypothèse suivante :

H3: *L'iniquité externe favorable liée à la rémunération totale directe payée diminue la probabilité que le ou la PDG démissionne.*

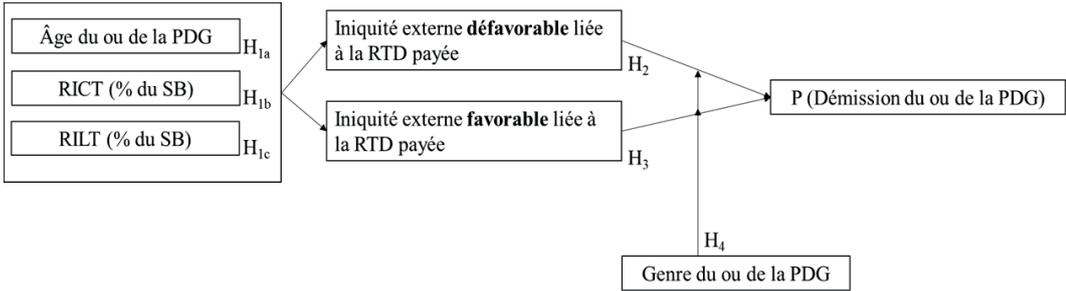
De plus, bien que Williams, McDaniel et Nguyen (2006) aient démontré l'influence de la perception d'une équité ou d'une iniquité sur le niveau de satisfaction soit peu influencée par le genre, il semblerait néanmoins que l'attente différerait selon le genre (Davidson *et al.*, 2012 ; Kundu et Rani, 2007). L'influence des construits sociaux sur les perceptions et les attentes ainsi qu'une fréquente disparité salariale entre les genres ont entraîné des différences apparentes quant aux attentes liées à la rémunération payée entre les sexes. Les individus de genre féminin s'attendraient généralement à une rémunération moins élevée que les individus de genre masculin (Davidson *et al.*, 2012 ; Kundu et Rani, 2007). Il est ainsi également possible d'avancer qu'une PDG est moins susceptible de percevoir une iniquité liée à sa RTD payée qu'un PDG.

Il est donc possible de formuler l'hypothèse suivante :

H4: *L'iniquité externe défavorable liée à la rémunération totale directe payée augmente davantage la probabilité de démission pour le PDG de genre masculin que pour la PDG de genre féminin.*

Modélisation des hypothèses de recherche

Figure 2.1
Modèle de recherche



CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre présente le cadre méthodologique de ce projet de recherche. Il inclut la démarche de la recherche, le devis de la recherche, la population à l'étude, l'échantillonnage, le déroulement de la collecte de données, ainsi que les outils utilisés lors de la collecte de données.

3.1 Devis de la recherche

La nature de la présente recherche est une vérification d'hypothèses. Elle vise à vérifier de façon empirique la présence de relations entre des variables, tout en permettant d'identifier les causes d'un événement, et ce, selon un contexte particulier (Trottier, 2020). Les hypothèses, avancées par un raisonnement déductif, et ce, grâce à la littérature, sont vérifiées, dans le cadre de cette présente étude, via un procédé de type quantitatif. Des données mesurables sont recueillies et analysées grâce, notamment, à des outils statistiques (Pelletier et Demers, 1994).

Le devis de la recherche permet de fournir un cadre et une structure à l'exécution de la recherche ainsi qu'à l'analyse de données (Bell et al., 2018). Il reflète notamment les priorités accordées à certaines dimensions de la recherche, telles que les relations étudiées entre les variables, et permet d'articuler les étapes à suivre afin d'appréhender la réalité empirique de la recherche (Bryman et Bell, 2006).

Pour la vérification d'hypothèses, trois types de devis de vérification d'hypothèses peuvent être avancés : expérimental (causal), explicatif (corrélational) et quasi-expérimental. Le devis de recherche qui est retenu pour cette présente étude est de type explicatif puisque l'étude vise à étudier une relation d'influence. Ce type de devis est très utile pour mesurer des variables relatives aux sciences sociales. Il permet notamment de vérifier un lien réel entre les variables (Bourgeois-Gironde, 2002). Il est également recommandé lorsque l'auteur.trice veut produire de nouvelles connaissances, et ce, en vérifiant notamment la portée générale d'une théorie (Fortin et Gagnon, 2016).

Le type de relations testé vise à démontrer que les variables à l'étude sont statistiquement associées – c'est-à-dire qu'il y a une relation d'influence – et que la variable dépendante précède la variable indépendante dans l'ordre causal (Ouimet, 2004). La relation d'influence ainsi que le sens du lien (l'ordre temporel), entre les variables à l'étude ont été déterminés à partir des recherches théoriques et empiriques (Adams, 1963, 1965 ; Fang et Gerhart, 2012 ; Pfeffer et Sutton, 2006 ; Williams et al., 2006). Plusieurs études se sont intéressées à la démonstration du lien entre l'iniquité dans la rémunération et la rétention, de même qu'aux relations entre les composantes rémunération-iniquité-rétention pour les employés.ées du « *broad-based* », tel que Williams et al., 2006 le mentionnent dans leur méta-analyse. De plus, selon l'approche théorique, notamment que par la théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965), nous pouvons également qualifier ce modèle comme cohérent et logique, nous permettant de construire le présent modèle d'analyse.

Le devis explicatif offre l'avantage d'offrir une plus grande validité externe. En d'autres mots, le réalisme de la situation étudiée est beaucoup plus grand que celui d'un devis expérimental, voire quasi-expérimental. Les résultats de la recherche peuvent ainsi être plus facilement généralisés à d'autres contextes ou à d'autres populations (Trottier, 2020). Plus précisément, s'il avait été question d'un devis expérimental, le

réalisme de la situation étudiée aurait été beaucoup plus faible. La validité externe aurait été quasi-nulle puisque ce type de recherche s'effectue a priori dans un milieu contrôlé tel qu'un laboratoire, et ce, afin de limiter au maximum les divers facteurs pouvant influencer le lien à l'étude.

Cependant, le devis explicatif présente une validité interne inférieure au devis expérimental (Trottier, 2020); le risque d'endogénéité étant plus grand. En d'autres mots, la relation de cause à effet entre les variables indépendantes et dépendantes peut parfois s'avérer plus difficile à mesurer puisque la recherche n'est pas menée dans un contexte de laboratoire, où les variables sont contrôlées (Bryman et Bell, 2006). Ainsi, particulièrement dans un contexte de gestion, le contrôle des variables exogènes est moins grand (Harter, Schmidt et Hayes, 2002; Vanderberghe, 2004). Il y a effectivement certains facteurs qui peuvent influencer le lien tels que la performance et la taille de l'organisation, le secteur d'activité, l'âge du ou de la PDG, etc. Or, afin de maximiser la plausibilité de la relation causale, il importe de minimiser l'influence de certains de ces facteurs sur le lien à l'étude. À cet effet, le choix de l'échantillon peut notamment influencer le niveau de validité interne. Par exemple, un échantillon de PDG d'entreprises dont la capitalisation boursière est comparable pourrait limiter les mouvements de mains d'œuvres dus à l'importance relative de l'entreprise sur le marché.

3.2 Population et échantillonnage

3.2.1 Population

La population à l'étude consiste en des PDG d'entreprises canadiennes inscrites sur le S&P/TSX60. Cet indice a été choisi puisqu'il permet de regrouper les 60 compagnies ayant les plus grandes capitalisations boursières de l'ensemble des entreprises inscrites

sur le S&P/TSX. Ces entreprises sont très représentatives du marché canadien par l'inclusion d'organisations qu'on retrouve dans des secteurs tels que financiers, pétroliers, miniers, énergétiques, industriels et des télécommunications (BlackRock, 2020 ; Milstead, 2014 ; Sure Dividend, 2020). Le S&P/TSX 60 est l'indice le plus suivi par les investisseurs canadiens (BlackRock, 2020) et regroupe les entreprises selon des caractéristiques similaires. À cet effet, par exemple, il se serait avéré moins intéressant d'inclure des entreprises du marché du capital de risque (S&P/TSX Venture) en raison de leur plus grande volatilité (BlackRock, 2020) et des enveloppes de rémunération davantage orientées sur l'actionnariat. Or, si l'analyse s'était orientée auprès d'entreprises dont la capitalisation boursière et la maturité économique étaient plus ou moins comparables, cela aurait augmenté le risque d'influence de certains facteurs sur le lien causal à l'étude.

La présente étude est une étude longitudinale (2015-2019). Cela dit, chacune des entreprises inscrites sur le S&P/TSX60 en date de 2019 devait également être inscrite sur le S&P/TSX60 en date du début de leur année financière 2015; les données sur les PDG et l'organisation étant collectées pour chacune des années financières. Conséquemment, seules les entreprises inscrites en bourse pour les années financières 2019, 2018, 2017, 2016, 2015 ont été retenues.

L'unité d'analyse est l'individu puisque c'est l'effet d'une iniquité dans la rémunération sur la probabilité de démission du ou de la PDG qui est mesuré. Ainsi, le poste de PDG de ces entreprises, afin d'être retenu, doit être présenté dans la circulaire de direction de l'organisation. Conséquemment, l'enveloppe de rémunération globale octroyée à l'individu occupant le poste dépasse 100 000\$ et l'individu occupant le poste est âgé de plus de 18 ans (L.C.R. (1985), ch. C-44, Ministère de la Justice, Canada, 2020).

Il convient également de préciser que les PDG fondateurs ou fondatrices de même que les PDG détenant plus de 5% d'actionnariat de l'entreprise ont été exclues de l'analyse. Le salaire de base et le boni pourraient être inférieurs à ce qui est normalement octroyé, et ce, en raison d'un nombre d'unités d'actions très élevé (Courey et Perrault, 2019). Or, des entreprises telles que Saputo Inc., Loblaw Companies Limited, George Weston Limited et Dollarama Inc. ont été exclues de l'analyse.

Afin que l'échantillon soit représentatif de la population à l'étude (S&P/TSX60), en supposant une marge d'erreur de 5% et un niveau de confiance à 95%, celui-ci devrait être composé de 53 entreprises (Krejcie et Morgan, 1970). Advenant que plus de 53 entreprises sur les 60 composant le S&P/TSX60 répondaient aux critères mentionnés ci-haut, une technique d'échantillonnage probabiliste aurait été utilisée. Plus précisément, un échantillonnage aléatoire simple aurait été retenu comme méthode; chaque compagnie de la population aurait eu une chance égale d'être comprise à l'intérieur de l'échantillon (Statistiques Canada, Gouvernement du Canada, 2011). Cela dit, seulement 42 entreprises répondaient aux critères mentionnés ci-haut¹¹. Ainsi, l'échantillon de la présente analyse se compose de ces 42 entreprises et inclut 55 PDG. Cela suppose une marge d'erreur de 7,25%, ainsi qu'un niveau de confiance à 90%. Ainsi, par exemple, si 88% des entreprises de l'échantillon ont octroyé des unités d'action à la performance (UAP) aux PDG en 2019, il est possible d'assumer qu'entre 80,75% et 95,25% ($\pm 7,25\%$) des entreprises du S&P/TSX60 ont offert des UAP à leur PDG en 2019, et ce, avec un niveau de confiance à 90%.

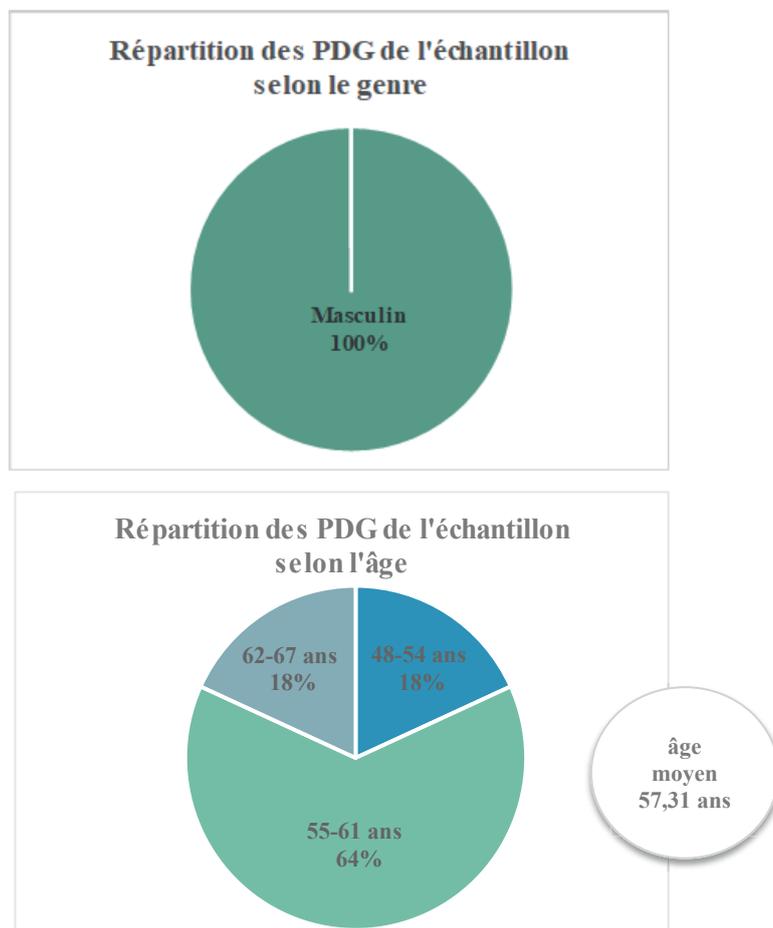
¹¹ Veuillez-vous référer au tableau 3.1 de l'Annexe C pour la liste des 42 entreprises.

3.2.2 Échantillon

Tous les PDG de l'échantillon sont de genre masculin (100%). La majorité est âgée entre 55 et 61 ans, l'âge moyen étant de 57 ans.

Figure 3.1

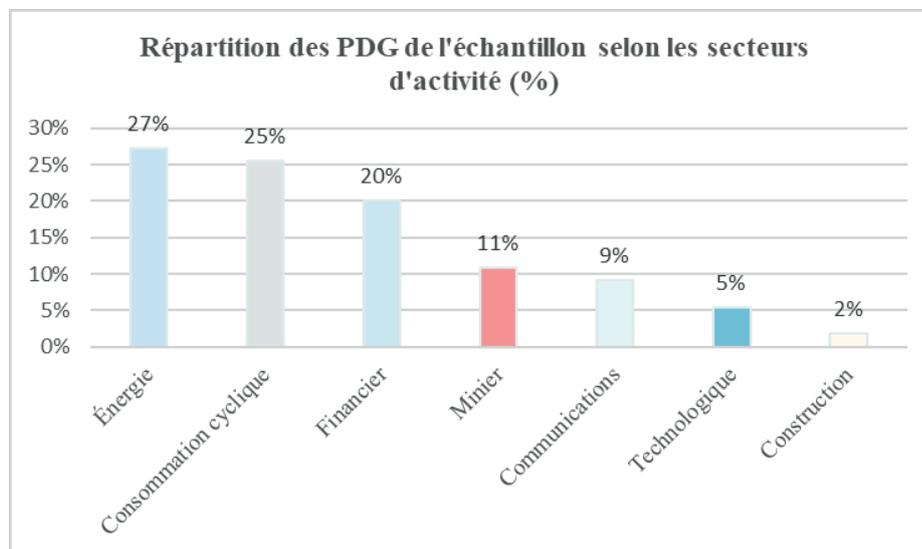
Profil démographique des PDG de l'échantillon



Les PDG des secteurs de l'énergie (27% de l'échantillon), de la consommation cyclique (25% de l'échantillon) et financiers (20% de l'échantillon) sont les plus représentés, totalisant 72% de l'échantillon.

Tableau 3.1

Répartition des PDG de l'échantillon selon les secteurs d'activité



Cet échantillon est représentatif de la population mère. Tout d'abord, tous les PDG de la population mère sont de genre masculin. La majorité est âgée entre 55 et 61 ans, l'âge moyen étant de 56,81 ans. De plus, la répartition selon les secteurs d'activités est très représentative, incluant principalement les entreprises des secteurs pétroliers, miniers, financiers et de la consommation cyclique (BlackRock, 2020 ; Milstead, 2014 ; Sure Dividend, 2020).

Or, bien que la taille de l'échantillon s'avère une certaine limite, et ce, en occasionnant une marge d'erreur plus grande que celle suggérée par Krejcie et Morgan (1970), la représentativité des caractéristiques des PDG de l'échantillon est toutefois très grande.

Il convient également de mentionner que lors de l'exécution du processus de recherche, aucune intervention du chercheur n'est nécessaire. Ainsi, aucune donnée n'est manipulée; les données fournies dans les circulaires de direction des entreprises sont reprises telles qu'elles. L'étude se déroule à partir du milieu naturel, soit celui des organisations

3.3 Collecte de données

La technique de collecte de données retenue est la recherche documentaire (PrévotEAU et Utard, 2005). L'objectif de cette méthode consiste à extraire des données pertinentes sur le sujet à partir, entre autres, de rapports et de documents (Trottier, 2020). Or, cette méthode s'inspire de la recherche bibliographique puisqu'elle permet de rechercher différents types de documents, de même que différents types de ressources. Elle s'en distingue toutefois, en étant davantage à connotation informatique (PrévotEAU et Utard, 2005), en permettant notamment la recherche d'information au sein de bases de données, de portails spécialisés et de rapports de différentes natures (Bertrand Baschwitz et al., 2009).

En fonction de l'objectif de recherche et de la nature des données à collecter, cette technique s'avère pertinente puisque les données relatives à la RTD payée et à la rétention/démission des PDG, pour les années financières 2015 à 2019, peuvent être recueillies au sein des circulaires de direction et des états-financiers des entreprises. Notamment, la circulaire de direction de l'année courante de l'entreprise présente l'information sur la rémunération pour les trois plus récentes années financières

complétées et permet de récolter des données sur les membres de la haute direction, la rémunération payée, les formules de bonification, les indicateurs de performance clés, la méthode de calcul pour les différents véhicules de rémunération, les démissions, etc. Ces documents sont disponibles au public via le site officiel SEDAR.¹² De plus, certaines informations financières sur l'entreprise telles que le chiffre d'affaires, les résultats nets et les prix de l'action ont été récoltées auprès de sites financiers, notamment *Yahoo finance*, *Groupe TMX* et *Financial Knowledge & Information Portal*.

Cette méthode de collecte de données ne permet toutefois pas d'avoir un entretien personnalisé avec les individus à l'étude; limitant possiblement l'appréhension de certaines motivations de ces derniers et dernières. De plus, bien que la collecte de données ait été révisée à maintes reprises et que l'entièreté des analyses repose sur des formules automatiques, c'est-à-dire qu'aucun calcul à la main n'a été effectué, certaines erreurs de retranscriptions auraient pu tout de même se faufiler dans la collecte. Néanmoins, les données recueillies au sein de ces documents ont une grande valeur et sont très pertinentes; provenant directement de l'organisation. Elles sont d'autant plus certifiées par le conseil d'administration, ainsi qu'un auditeur et/ou un consultant externe.

¹² Les entreprises canadiennes inscrites en bourse sont légalement tenues selon le Canada Bill 198 (mieux connu sous le C-SOX, en référence à la Loi Sarbanes Oxley de 2002), la Loi canadienne sur les sociétés par actions (LCSA) et les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) de se conformer à l'Obligation d'information continue. L'émetteur assujetti doit ainsi déposer annuellement une multitude de documents, incluant la circulaire de direction. Ce document présente la rémunération détaillée des cinq membres les mieux payés de la haute direction ayant effectué plus de 100 000\$ de rémunération.

3.4 Variables analysées

Avant de présenter l’outil de collecte de données, il convient dans un premier temps d’approfondir les définitions des variables analysées dans la présente étude. Trois types de variables sont utilisées: dépendante, indépendante, de contrôle.

3.4.1 Variable dépendante

Tel que mentionné précédemment, l’effet d’une iniquité dans la RTD payée du PDG sur la rétention sera mesurée par la démission (ou non) du PDG en poste. Or, selon le modèle d’analyse proposé, la variable dépendante est « la démission ».

Cela étant dit, afin de modéliser une variable nominale (tel que le genre), il est possible de la quantifier (Albarello et al., 2010). Par exemple, il est possible de quantifier la variable selon deux possibilités : 1 si l’évènement se produit, 0 s’il ne se produit pas (Albarello et al., 2010 ; Desjardins, 2005). Conséquemment, dans le cadre de cette analyse, si le PDG démissionne = 1, si non, le PDG reste au sein de l’entreprise = 0. Cette variable est donc dichotomique (IBM, 2014).

3.4.2 Variables indépendantes

Il convient tout d’abord de définir les éléments qui composent la rémunération totale directe payée. Ces derniers représentent la base du calcul de l’iniquité dans la rémunération totale payée.

Voici les éléments qui composent la RTD payée :

Salaire de base « SB » : Le salaire de base correspond à la somme garantie en argent, donnée au dirigeant ou à la dirigeante pour son travail, versée usuellement de façon bimensuelle.

Rémunération incitative à court terme « RICT » : La rémunération incitative à court terme est une forme de rémunération variable, non garantie, reposant sur la performance organisationnelle et individuelle sur une période de temps d'un an ou moins. Elle peut inclure des objectifs reposant sur la performance individuelle, organisationnelle et/ou d'équipe. La forme la plus fréquemment mentionnée dans les circulaires de direction est le boni annuel.

Rémunération incitative à long terme « RILT » : La rémunération incitative à long terme est très similaire à la RICT, à la différence qu'elle s'étend sur une période d'un an et plus et se présente généralement sous forme d'unités d'actions (equity-based compensation). Ces types de régimes sont plus fréquemment implantés au sein des organisations inscrites en bourse et incluent différents types de véhicules ayant pour but, notamment, d'harmoniser les intérêts des dirigeants.es avec ceux de la société ainsi que de retenir les dirigeants.es (Stikeman Elliott S.E.N.C.R.L., s.r.l., 2014). De façon générale, les unités d'actions ne sont pas versées au moment de la terminaison d'emploi (St-Onge, 2014). Les unités d'actions différées en font toutefois l'exception¹³.

¹³ Les unités d'actions différées « UAD » (deferred share units (DSUS)) permettent à un.e employé.e de différer une portion de sa rémunération en espèces, par exemple le salaire de base ou le boni, à une date ultérieure, et ce, en achetant, avec cette rémunération non encore imposée, des actions fantômes. Elles représentent ainsi un véhicule de rémunération qui reproduit la valeur boursière de l'action de l'entreprise sans que le bénéficiaire ne détienne de réelles parts d'actions dans l'organisation. De façon générale, les unités seront différées au moment de la terminaison d'emploi par l'employeur, de la retraite ou en cas de décès, où le montant sera versable, encaissable et imposable comme du revenu d'emploi. Pour cette raison, cette variable sera incluse comme variable contrôle.

Suivront les véhicules de rémunération incitative à long terme typiquement retrouvés dans la RTD payée des PDG, et ce, selon les circulaires de direction des entreprises :

Octroi d'options d'achat d'actions (stock-options) : Les régimes d'options d'achat d'actions permettent aux dirigeants.es d'acquérir des actions de la société à un prix déterminé, par exemple au prix de l'action au moment de l'octroi ou à un prix inférieur que le prix de l'action au moment de l'octroi. Toutefois, certaines conditions de levée, telles qu'un délai de levée, ainsi que des échéances à l'option, sont souvent prescrites.

Octroi d'actions : La forme la plus courante d'octroi d'actions est l'unité d'action assujettie à des restrictions (restricted stock units). L'organisation octroie, souvent annuellement, des actions au dirigeant ou à la dirigeante. L'acquisition de ces actions se produit généralement après un délai prédéterminé, à l'atteinte des objectifs d'acquisition ou à la survenance d'un évènement tel qu'un décès ou d'une invalidité de longue durée.

Actions fantômes (phantom shares) : Les régimes d'actions fantômes permettent aux dirigeants.es d'avoir droit à un montant en espèces (\$) futur équivalent à la valeur marchande d'un certain nombre d'actions. Le bénéficiaire ne détient pas de réelles actions de l'entreprise. L'action fantôme reproduit plutôt la performance¹⁴ des actions réelles, sans avoir la portion d'actionnariat ni les droits qui l'accompagne. Elles sont acquises par l'employé.ée seulement après une certaine période de temps prédéfinie suivant l'octroi ou à un moment désigné. Ces régimes ne paient généralement pas de

¹⁴ Certaines entreprises incluent également le dividende à la performance et d'autres non.

dividendes et sont imposables comme du revenu d'emploi au moment du versement. Les unités d'actions différées, les unités d'actions à la performance ainsi que les unités d'actions restreintes en sont différentes formes.

Unités d'actions à la performance « UAP » (performance share units (PSUs)) : Comme mentionné précédemment, les unités d'actions à la performance représentent un véhicule de rémunération qui reproduit la valeur boursière de l'action de l'entreprise sans que le bénéficiaire ne détienne de réelles parts d'actions dans l'organisation. Elles sont généralement acquises trois années suivant leur octroi¹⁵, et ce, sur l'atteinte d'une certaine performance future prédéterminée. Rappelons que, pour ces raisons, seulement 80% de la valeur des UAPs a été considérée. Les entreprises utilisent généralement ce véhicule de rémunération à moyen terme afin d'encourager les employés.ées à atteindre certains objectifs de performance et maximiser la valeur de l'action à moyen terme (Fennell, 2017). Elles sont versables par l'employeur et imposables au moment de l'acquisition comme du revenu d'emploi.

Unités d'actions restreintes « UAR » (restricted share units (RSUs)) : Les unités d'actions restreintes suivent le même principe que les UAP, à savoir que le bénéficiaire ne détient de réelles actions dans l'entreprise. Elles sont donc versables par l'employeur et imposables au moment de l'acquisition comme du revenu d'emploi. Toutefois, plutôt que d'être versées par l'employeur et acquise par le ou la dirigeant.e sur l'atteinte d'une certaine performance, elles sont acquises à la suite d'un certain nombre d'années de service continu pour la société, habituellement trois années de service. Il est important de ne pas confondre les unités d'actions restreintes (restricted **share** units) et les unités

¹⁵ T₀₊₃ en raison des règles de report de salaire selon la Loi fiscale.

d'actions assujetties à des restrictions (restricted **stock** units). La distinction se situe dans la détention de réelles parts d'actions dans l'entreprise.

Droit à la plus-value des actions « DPVA » (share appreciation rights (SARs)) : Le droit à la plus-value des actions donne droit aux dirigeants.es d'encaisser, à la suite d'une période donnée, la valeur en espèces de l'accroissement de la valeur des actions de l'entreprise.

Rémunération totale directe payée « RTD payée » : La rémunération totale directe payée des hauts dirigeants.es fait donc référence à la somme de toutes les composantes de la rémunération directe, incluant le salaire de base, les incitatifs à court terme payés ainsi que les incitatifs à long terme payés. Elle se calcule comme suit :

$$RTD \text{ payée} = SB + RICT \text{ payée} + RILT \text{ payée}$$

Une fois le calcul des RTD payée pour chaque PDG, pour chacune des années, complétée, il est possible de procéder au calcul de l'iniquité dans la RTD payée.

Iniquité dans la RTD payée : Rappelons qu'une iniquité dans la RTD payée consiste du positionnement de la RTD payée au PDG par rapport à la médiane des RTD payées dans un marché comparable. Ce positionnement est mesuré en pourcentage (%).

$$Iniquité \text{ dans la RTD payée}_{PDG_i} = 1 - \left(\frac{(RTD \text{ payée}_{PDG_i, T_i})}{Médiane \text{ RTD payée}_{T_i}} \right)$$

Un pourcentage supérieur à 100% signifie que la RTD payée au PDG est supérieure à la médiane du marché des RTD payées aux PDG (iniquité favorable), alors qu'un pourcentage inférieur à 100% signifie que la RTD payée au PDG est inférieure à la médiane du marché des RTD payées aux PDG (iniquité défavorable).

3.4.3 Variables contrôles

Afin de maximiser la plausibilité de la relation mesurée, certaines variables contrôles devront être incluses dans le cadre des analyses. Bien que certaines de ces variables ne nécessitent pas d'éclaircissements, telles que l'âge, d'autres se doivent toutefois d'être définies davantage.

La RTD payée est une mesure couramment utilisée comme base comparative en rémunération et inclut seulement : le salaire de base, la RICT, ainsi que la RILT. Le fond de pension et la valeur de toute autre rémunération (« *Perks* ») sont donc deux variables exclues du calcul la RTD payée. Ces deux composantes sont plutôt qualifiées comme de la rémunération indirecte :

Type de fond de pension : Bien que cette variable ne soit pas considérée dans le calcul de la RTD payée, il s'avère tout de même intéressant de l'inclure au sein de l'analyse puisqu'elle peut représenter un grand avantage pour le ou la PDG; d'autant plus lorsque le fond de pension est de type à prestations déterminées. Cela étant dit, pour les fins de l'analyse, il a été jugé davantage intéressant de rendre cette variable dichotomique : 1 = le régime de retraite offert au PDG est de type à prestations déterminées (PD); 0 = autre régime de retraite¹⁶.

¹⁶ Comme mentionné précédemment, lors de la collecte de données, plusieurs réponses à cette question étaient possibles (PD, CD, REER collectif).

Valeur de toute autre rémunération (« Perks ») : Bien que cette variable ne soit pas considérée dans le calcul de la RTD payée, il s'avère tout de même intéressant de l'inclure au sein de l'analyse puisqu'elle présente la valeur monétaire de plusieurs autres avantages offerts au ou à la PDG, telle qu'un régime d'assurances collectives, des soins médicaux payés au ou à la PDG, un avantage automobile, l'utilisation de l'avion privé de la compagnie, etc.

Il convient également d'inclure des variables relatives à la taille de l'entreprise :

Capitalisation boursière : La capitalisation boursière est souvent la mesure utilisée par les investisseurs comme référentiel de la taille de l'entreprise (Aulerich, 2004). Elle permet ainsi de lier la taille avec la rémunération payée au PDG puisque, de façon générale, en pratique, la tendance voudrait que la taille de l'entreprise influence le niveau de rémunération (Murphy, 1999 ; Verma, 2011).

La capitalisation boursière se calcule comme suit :

Nombre d'actions ordinaires et privilégiées en circulation x prix du marché

Revenus totaux : Les revenus totaux (ou chiffre d'affaires) représentent également une mesure intéressante afin d'estimer la taille relative d'une entreprise puisqu'ils comprennent toutes les ventes (\$) effectuées par l'entreprise au courant de l'année financière.

Il importe également d'inclure des variables relatives à la performance de l'entreprise.

Performance de l'action : L'inclusion de la performance de l'action d'une compagnie dans le modèle d'analyse permet de prendre en considération cette performance afin de la comparer à celle de l'ensemble des compagnies du même secteur d'activité compris sur le S&P/TSX. Cela sera défini comme « la performance relative ». La performance de l'action s'avère une variable intéressante à inclure dans le modèle d'analyse puisqu'elle pourrait expliquer certaines variations dans la rémunération variable à long terme (Nilsson et Tärnbro, 2011).

Dans cette présente analyse, la performance relative de l'action pour une année financière donnée de l'entreprise se calcule comme suit :

Étape 1 :

$$\text{Rendement de l'action}_i = \frac{(\text{Prix de l'action}_{i,T_0} - \text{Prix de l'action}_{i,T-1})}{\text{Prix de l'action}_{i,T-1}}$$

Étape 2 :

$$\text{Rendement de l'indice}_a = \frac{(\text{Cours de l'indice}_{a,T_0} - \text{Cours de l'indice}_{a,T-1})}{\text{Cours de l'indice}_{a,T-1}}$$

Étape 3 :

$$\begin{aligned} &\text{Performance relative de l'action}_{i,T_x} \\ &= \frac{(\text{Rendement de l'action}_{i,T_x} - \text{Rendement de l'indice}_{a,T_x})}{\text{Rendement de l'indice}_{a,T_x}} \end{aligned}$$

Le rendement de l'action de la compagnie pour une année financière donnée, de même que pour celui de l'indice, représentent le pourcentage d'augmentation ou de

diminution du prix de l'action de l'entreprise, ou de l'indice, à la fermeture des marchés entre le dernier jour d'une année fiscale donnée de la compagnie $_{i,T0}$ ou de l'indice $_{a,T0}$ et la dernière journée de l'année fiscale précédente de la compagnie $_{i,T-1}$ ou de l'indice $_{a,T-1}$ excluant dividendes. L'indice sectoriel sur le S&P/TSX consiste d'un indice représentant la performance de certains secteurs d'activités. Il permet notamment de comparer la performance du titre boursier d'une entreprise avec la performance de l'ensemble des titres des entreprises de son secteur.

D'autres mesures de performance ont également été incluses dans l'analyse, à savoir :

Résultats nets : (ou pertes nettes si négatif) : Les résultats nets sont un indicateur de performance intéressant (Fuller, 1997). Ils représentent la différence des charges totales encourues par l'entreprise et des revenus totaux :

$$\text{Résultats nets}_{Ti} = \sum_{Ti} \text{Revenus} - \sum_{Ti} \text{Charges}$$

Marge bénéficiaire nette : La marge bénéficiaire nette est également une mesure intéressante puisqu'elle permet de comparer le niveau de rentabilité des entreprises.

Elle se calcule comme suit :

$$\text{Marge bénéficiaire nette}_{Ti} = \frac{\text{Revenus nets}_{Ti}}{\text{Revenus totaux}_{Ti}}$$

3.5 Outil de collecte de données

Les informations nécessaires à la recherche et fournies dans les rapports annuels, dans les circulaires d'entreprises ainsi que dans les bases de données financières ont été transcrites dans des grilles d'analyses *Excel*.

Tout d'abord, une grille d'analyse composée de 32 colonnes a été utilisée afin de réunir les informations portant principalement sur les PDG, la rémunération et certains indicateurs financiers. Son détail est présenté à l'Annexe D.

Une deuxième grille d'analyse a été utilisée lors de la collecte de données financières; celle-ci portant sur la variation annuelle du prix de l'action. Les données ont été recueillies auprès de base de données financières. Il s'est avéré nécessaire de créer une deuxième grille de cueillette de données pour l'année 2015 car le calcul de la variation du prix de l'action pour 2015 doit inclure le prix de l'action de l'entreprise à la fermeture de la dernière journée de l'année financière 2014. Cela étant dit, la grille principale incluait seulement les années financières 2015 à 2019.

Cette deuxième grille se compose de 9 colonnes et présente le calcul de la performance de l'action versus son secteur. Son détail est présenté à l'Annexe E.

Ensuite, afin de procéder à l'analyse des iniquités externes, les médianes de marché pour chacune des années de référence ont été calculées.

Tableau 3.2

Médianes de marché incluant tous les PDG de l'étude

Nb. de ctes. (N)	RTD payée au PDG : Médiane				
	2019	2018	2017	2016	2015
42	8 646 962 \$	7 704 260 \$	7 825 821 \$	8 031 756 \$	6 651 935 \$

De plus, différentes médianes de marché ont été calculées : selon la capitalisation boursière et selon le secteur d'activité.

Dans un premier temps, l'échantillon a été divisé en 2 sous-groupes : soit les 21 entreprises ayant les plus grandes capitalisations boursières et les 21 entreprises ayant les plus petites capitalisations boursières. Les médianes de marché pour chacun de ces groupes, et ce, pour chacune des années de référence, ont ensuite été calculées.

Tableau 3.3

Médianes de marché selon la capitalisation boursière : 2 sous-groupes

Classement dans le S&P/TSX 60 (capitalisation boursière)		RTD payée au PDG : Médiane				
		2019	2018	2017	2016	2015
Groupe 1 - 21	Groupe 1 - 21	10 168 284 \$	9 984 375 \$	10 163 905 \$	8 990 000 \$	7 900 008 \$
Groupe 22 - 42	Groupe 22 - 42	7 119 951 \$	6 325 288 \$	6 393 326 \$	6 572 500 \$	5 067 900 \$

D'autres médianes de marché ont également été calculées sur la base de la capitalisation boursière, mais cette fois-ci selon une sous-division en 3 groupes.

Tableau 3.4

Médianes de marché selon la capitalisation boursière : 3 sous-groupes

Classement dans le S&P/TSX 60 (capitalisation boursière)		RTD payée au PDG : Médiane				
		2019	2018	2017	2016	2015
Groupe 1 - 14	Groupe 1 - 14	11 226 609 \$	10 304 386 \$	9 740 037 \$	8 743 376 \$	7 831 972 \$
Groupe 15 - 28	Groupe 15 - 28	9 234 442 \$	8 740 358 \$	8 621 324 \$	7 921 476 \$	6 696 712 \$
Groupe 29 - 42	Groupe 29 - 42	6 585 820 \$	5 970 449 \$	6 031 313 \$	6 626 645 \$	5 023 394 \$

Finalement, des médianes de marché ont également été calculées selon les secteurs d'activités.

Bien que le regroupement selon le secteur d'activité des PDG de l'échantillon soit intéressant, plusieurs secteurs d'activité avaient moins de 5 PDG. Pour cette raison, ces médianes n'ont pas été retenues pour les analyses subséquentes.

Par la suite, un tableau sommaire pour chaque année de référence, c'est-à-dire 2015-2016-2017-2018-2019 a été construit afin de calculer les iniquités dans la RTD payée. Y sont présentés la RTD payée, l'iniquité dans la RTD payée comparativement à la médiane de marché (% d'écart vs P50), ainsi que le positionnement relatif de la RTD payée du PDG par rapport au marché. Cela dit, comme mentionné précédemment, la comparaison de marché a été effectuée par rapport à différentes médianes.

Voici un portrait du tableau sommaire pour une des années de référence, soit l'année 2015. Le tableau montre les données de deux PDG de l'échantillon, soit ceux de Manulife Financial Corporation et Franco-Nevada Corporation.

Tableau 3.5

Exemple sommaire des positionnements marché

2015		SOMMAIRE 2015			
↑					
1	2	3	4		
		RTD médiane (P50) TOUS			
Ticker	RTD payée	Positionnement (%) versus P50	Positionnement relatif au P50 (%)		
MFC	13 719 448 \$	106%	supérieure		
FNV	3 001 693 \$	-55%	inférieure		
5	6	7	8		
		RTD médiane (P50) SELON CLASSEMENT² SOUS-GROUPES			
Classement selon Cap. Boursière	Sous-groupe	Positionnement (%) versus P50	Positionnement relatif au P50		
15	Groupe 1 - 21	74%	supérieure		
16	Groupe 1 - 21	-62%	inférieure		
9	10	11			
		RTD médiane (P50) SELON CLASSEMENT³ SOUS-GROUPES			
	Sous-groupe	Positionnement (%) versus P50	Positionnement relatif au P50		
	Groupe 15 - 28	105%	supérieure		
	Groupe 15 - 28	-55%	inférieure		

CHAPITRE 4

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats des analyses statistiques. Les résultats découlant des statistiques descriptives ont été effectués à partir d'Excel, alors que les résultats découlant des statistiques inférentielles ont été effectués à partir IBM SPSS 27. Les analyses ont été effectuées à partir des données collectées.

4.1 Résultats des statistiques descriptives

Une fois la collecte de données complétée, les données recueillies sont révisées afin d'éliminer toutes données nuisibles à la plausibilité de l'analyse. Ainsi, certaines données relatives à la RTD payée et l'iniquité dites « extrêmes », c'est-à-dire plus qu'1,5 fois interquartile, ont toute de même été gardées dans l'analyse puisque ces données représentent bel et bien la RTD payée au PDG de l'entreprise en question. Il aurait toutefois été différent si les données avaient été obtenues grâce à un questionnaire avec choix de réponse (par exemple : échelle de 1 à 6) (Hoaglin et Iglewicz, 1987).

Les statistiques descriptives sont calculées au sein du fichier de collecte de données maître. Cette section présente ces statistiques : un retour sur les tendances liées à la RTD payée et son positionnement marché, les démissions retenues, ainsi que les résultats de certaines des variables contrôles, telles que la performance des organisations de l'échantillon entre 2015-2019.

Voici un bref sommaire des statistiques descriptives présentées dans cette section :

Tableau 4.1

Sommaire des statistiques descriptives

		2019	2018	2017	2016	2015
Salaire de base (en milliers \$)	Minimum	325 \$	325 \$	325 \$	325 \$	325 \$
	Moyenne	1 233 \$	1 193 \$	1 195 \$	1 197 \$	1 169 \$
	Maximum	1 850 \$	1 856 \$	1 961 \$	2 905 \$	2 804 \$
RICT (% SB)	Moyenne	200%	206%	217%	233%	211%
RILT (% SB)	Moyenne	627%	545%	541%	555%	447%
RTD payée (en milliers \$)	Minimum	3 972 \$	2 315 \$	3 190 \$	3 205 \$	2 126 \$
	Moyenne	9 375 \$	8 323 \$	8 361 \$	8 653 \$	7 214 \$
	Médiane	8 647 \$	7 704 \$	7 826 \$	8 032 \$	6 652 \$
	Maximum	20 652 \$	18 696 \$	18 775 \$	19 655 \$	18 775 \$
Perks	Moyenne	225 \$	254 \$	300 \$	553 \$	479 \$
Fond de pension PD	Nombre	24	24	24	24	24
Résultats nets (milliers \$)	Moyenne	2 701 643 \$	2 940 965 \$	2 245 422 \$	1 777 018 \$	1 490 659 \$
Marges bénéficiaires nettes	Moyenne	16%	21%	14%	13%	10%

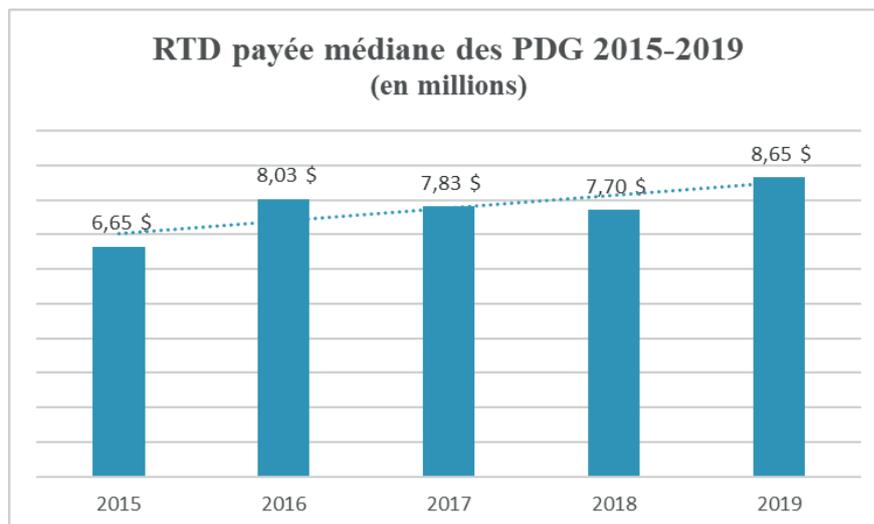
Celles-ci sont davantage approfondies dans les pages qui suivent.

Tout d’abord, en se référant au tableau 4.2, les tendances liées à la RTD payée présentent une médiane pour l’année 2019 de 8,65M\$. Le salaire de base médian des PDG de l’échantillon en 2019 est de 1,3 M\$ et la RICT payée médiane, pour 2019, représente 161% du salaire de base. En d’autres mots, en moyenne, en 2019, les PDG ont reçu plus ou moins 2 M\$ en boni à court terme. La RILT médiane pour 2019 est de 520% du salaire de base. La RTD payée médiane de tous les PDG de l’échantillon a cru de 30% entre 2015 et 2019, en passant de 6,65 M\$ à 8,65 M\$ et représentant une hausse moyenne annuelle de 7%.

Entre 2015 et 2016, une hausse annuelle de 21% de la RTD payée est remarquée. La RTD payée a toutefois légèrement diminuée pour l’année financière 2017 (-3%) et 2018 (-2%), pour reprendre en 2019 avec une hausse de 12% comparativement à l’année financière précédente.

Tableau 4.2

Sommaire de la RTD payée médiane des PDG de 2015 à 2019



Rappelons que plusieurs écarts annuels ont été calculés, par exemple :

- Par rapport à la médiane de la RTD payée de tous les PDG de l'échantillon;
- Par rapport à la médiane de la RTD payée du sous-groupe respectif de l'entreprise du PDG (classement : 1-21 ou 22-42);
- Par rapport à la médiane de la RTD payée du sous-groupe respectif de l'entreprise (classement : 1-14, 15-28 ou 29-42).

Voici quelques-uns des résultats qui en découlent :

La moyenne des écarts de l'ensemble des RTD payées PDG par rapport à la médiane de la RTD payée de tous les PDG pour la période de 5 ans (2015-2019) est de 8%.

En ce qui a trait à la division du groupe en deux sous-groupes, tout d'abord, la moyenne des écarts de la RTD payée des PDG des 21 entreprises ayant la plus grande capitalisation boursière de l'échantillon (1-21) pour la période de 5 ans (2015-2019) est de 0,23%. La moyenne des écarts pour les PDG des 21 entreprises ayant la plus petite capitalisation boursière (22-42) est de 16,66%.

En ce qui a trait à la division du groupe en trois sous-groupes, tout d'abord, la moyenne des écarts de la RTD payée des PDG des 14 entreprises ayant la plus grande capitalisation boursière de l'échantillon (1-14) pour la période de 5 ans (2015-2019) est de -0,40%. La moyenne des écarts pour la RTD payée des PDG des 14 entreprises milieux (15-28) est de 10,61% et de 8,75% pour la RTD payée des PDG des 14 entreprises avec la plus petite capitalisation boursière de l'échantillon.

Pour l'année 2019, la grande majorité (93%) des entreprises ont payé une rémunération incitative à court terme à leur PDG, telle qu'un boni.

De plus, tous (100%) les PDG de l'échantillon ont reçu une RILT en 2019. Les véhicules de RILT les plus populaires sont les unités d'actions à la performance (UAP), ainsi que les options d'achat d'actions.

Plus précisément, la RILT de 88% des PDG de l'échantillon en 2019 inclut des unités d'actions à la performance (UAP), 74% inclut des options d'achat d'actions, 36% inclut des unités d'actions restreintes (UAR) et 10% inclut toutes autres formes de RILT.

Tableau 4.3

Sommaire des éléments de rémunération directe offerts par les entreprises aux PDG de l'échantillon

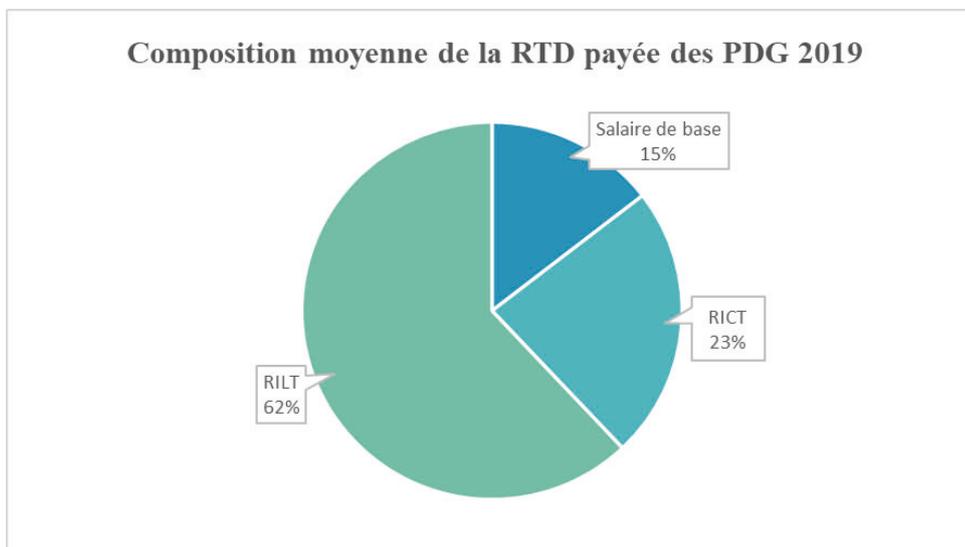
% des PDG ayant reçu en 2019 :

Une forme de RICT :	93%
Une forme de RILT :	100%
· UAP	88%
· Options	74%
· UAR	36%
· Autres	10%

En moyenne, en 2019, la RTD payée aux PDG est majoritairement composée de rémunération incitative à long terme, représentant 62% de celle-ci. Le salaire de base ainsi que la rémunération incitative à court terme représentent, respectivement, 15% et 23% de la RTD payée.

Figure 4.1

Composition moyenne de la RTD payée des PDG en 2019



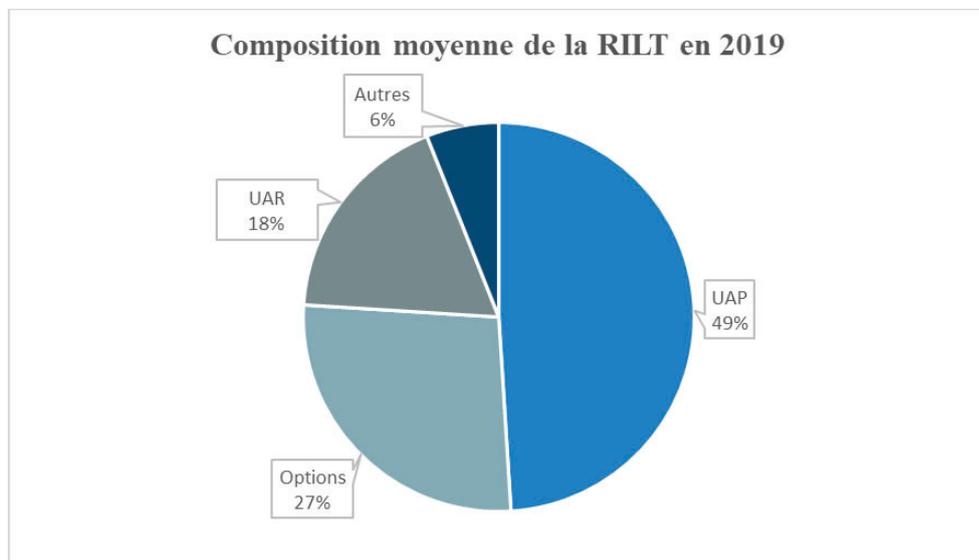
La proportion de RILT dans la RTD payée a augmenté de 6% depuis 2015. En moyenne, en 2015, la RILT représentait 56% de la RTD payée. Les proportions des salaires de base et de la RICT étaient légèrement supérieures, soit 18% et 26% respectivement.

Or, la proportion de variable à long terme de l'enveloppe est plus grande en 2019 qu'en 2015.

En moyenne, en 2019, la valeur monétaire des UAP représente 49% de la valeur totale monétaire de la RILT. La valeur monétaire des options d'achats d'actions représente 27% de la valeur totale monétaire de la RILT. Finalement, les UAR représentent 18% de la valeur totale monétaire de la RILT.

Figure 4.2

Composition moyenne de la RILT des PDG en 2019



La proportion des UAP au sein de la RILT a augmenté de 5% comparativement à 2015. La proportion des UAR au sein de la RILT a augmenté de 4% comparativement à 2015. La proportion des options d'achat d'actions au sein de la RILT a diminué de 9% comparativement à 2015.

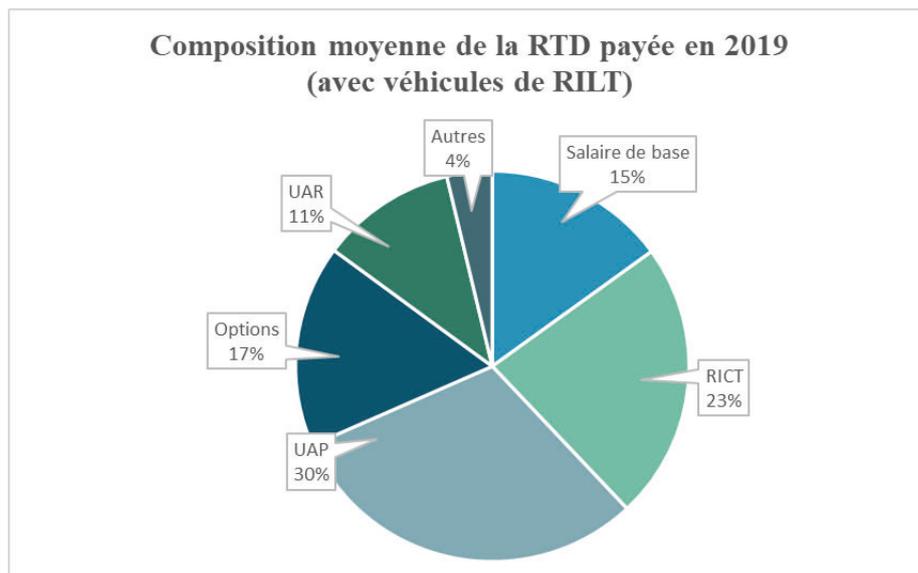
La proportion des options d'achat d'actions semble avoir plutôt été remplacée par les UAR et les UAP.

En moyenne, en 2019, 62% de la RTD payée aux PDG est composée de RILT. Cela étant dit, la représentativité des différents véhicules de RILT en 2019 dans l'enveloppe globale de la RTD payée est la suivante :

- 30% de la RTD payée est composée d'UAP;
- 17% de la RTD payée est composée d'options d'achat d'actions;
- 11% de la RTD payée est composée d'UAR; et
- 4% de la RTD payée est composée d'autres véhicules de RILT.

Figure 4.3

Composition moyenne de la RTD payée des PDG en 2019 précisée



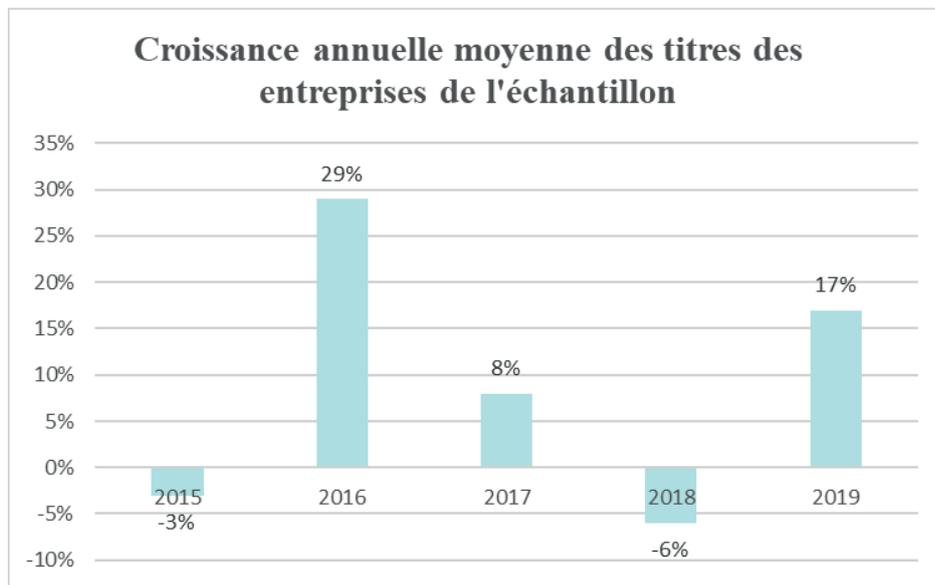
Les statistiques quant à la composition de la RTD payée montrent l'importance de certains critères liés à la performance de l'entreprise dans le paiement de la RTD.

À cet effet, pour la période de 2015 à 2019, la performance de chacun des titres de l'échantillon a été supérieure, en moyenne, de 16% comparativement à l'indice de son secteur de référence sur le S&P/TSX.

Le prix de l'action des entreprises de l'échantillon a crû en moyenne de 9% sur 5 ans. À cet effet, l'année financière 2016 est celle ayant la plus forte croissance moyenne (+29%), alors que l'année financière 2018 est celle avec la moins grande croissance moyenne (-6%).

Tableau 4.4

Croissance annuelle moyenne des titres des entreprises pour la période comprise entre 2015 et 2019

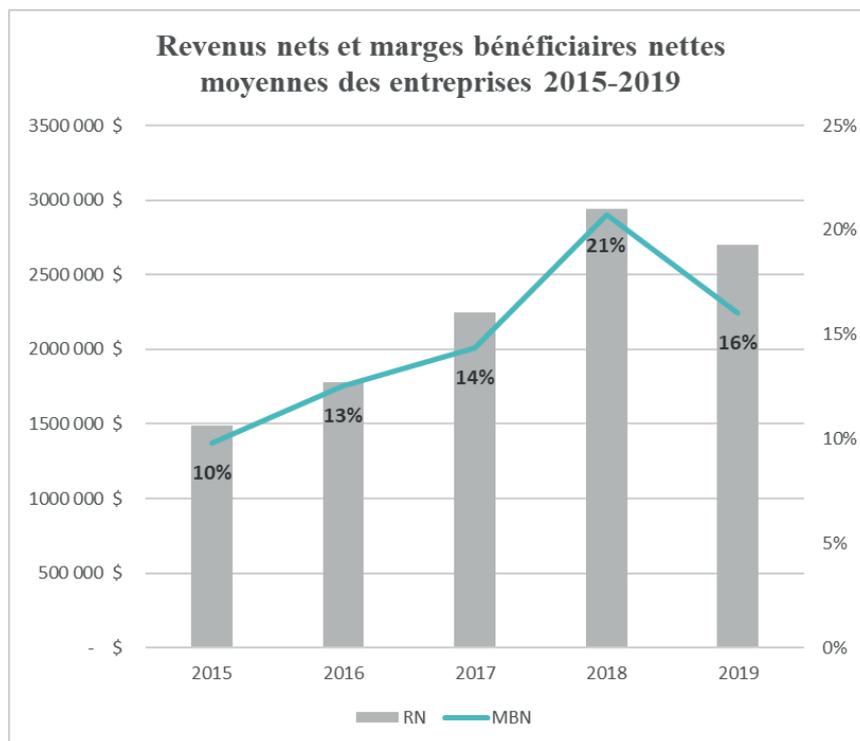


En moyenne, entre 2015 et 2019, les revenus nets des entreprises ont été de 2,2 milliards \$. Les revenus nets ont crû de 81% durant ces 5 années financières, passant de 1,5 milliards \$ à 2,7 milliards de \$.

En moyenne, entre 2015 et 2019, les marges bénéficiaires nettes des entreprises ont été de 15%. Outre pour l'année financière 2019, les marges bénéficiaires nettes ont cru d'année en année. Cela étant dit, l'année financière 2018 est celle ayant connu la plus forte augmentation, atteignant 21%.

Tableau 4.5

Revenus nets et des marges bénéficiaires nettes moyennes des entreprises de l'échantillon entre 2015 et 2019



Finalement, différentes données afférentes aux fonds de pensions offerts aux PDG ont également été analysées. Les résultats des données démontrent que plus de la moitié (57%) des PDG de l'échantillon en 2019 sont inscrits à un régime de fond de pension à prestations déterminées.

De plus, 90% des PDG de l'échantillon en 2019 ont reçu des avantages sous une forme autre que la rémunération directe (excluant les fonds de pension), communément appelés « Perks ». Ces autres formes de rémunération peuvent inclure par exemple un avantage automobile, le paiement des assurances et de soins médicaux, l'utilisation personnelle de l'avion de la compagnie, etc. La valeur moyenne en 2019 de ces avantages « Perks » est de 225 325\$.

Tableau 4.6

Sommaire des éléments de rémunération indirecte offerts par les entreprises aux PDG

% des PDG ayant reçu en 2019 :

Un fond de pension à PD :	57%
Des "perks" :	90%
Valeur moyenne des Perks en 2019	225 325 \$

En ce qui a trait au mouvement des PDG de l'échantillon, sur la période s'échelonnant entre 2015 et 2019, il y a eu 17 changements. Parmi ceux-ci, 11 représentent un départ à la retraite, 3 représentent des démissions et 3 représentent un départ pour « autre raison », par exemple la maladie. Conséquemment, 3 démissions ont pu être retenues dans le cadre des analyses statistiques.

La première démission est celle du président et directeur général, M. Michael B. Medline, en 2015, de *Canadian Tire Corp.* Pour ce qui est du positionnement marché de sa rémunération en 2015, sa RTD payée présente un positionnement marché de -47% comparativement à la médiane de la RTD payée de tous les PDG de l'échantillon. Le positionnement de sa RTD payée est à -31% et à -30% selon les médianes des sous-groupes basés sur la capitalisation boursière. M. Medline est maintenant président de *The Empire Company Ltd.*

La deuxième démission est celle du président et directeur général, M. Dushnisky Kelvin P.M, en 2018, de *Barrick Gold Corp.* Pour ce qui est du positionnement marché de sa rémunération, sa RTD payée est inférieure à toutes les médianes de marché pour les années 2017, 2016 et 2015. Plus précisément, en 2017, sa RTD payée présente un positionnement marché de -56% comparativement à la médiane de la RTD payée de tous les PDG de l'échantillon. En 2016, sa RTD présente un positionnement marché de -47% de cette même médiane et de -28% en 2015.

La troisième démission est celle du président et directeur général, M. Luc Jobin, en 2018, de *Canadian National Railway Co.* Ce dernier est entré en poste à la suite du départ du président et directeur général, M. Claude Mongeau, qui a quitté pour raisons de maladie en 2016. Pour ce qui est du positionnement marché de la rémunération de M. Jobin, sa RTD payée est supérieure à la médiane de tous les PDG (+38%) pour l'année financière 2017. Il est également légèrement au-dessus de la médiane de

marché des sous-groupes basés sur la capitalisation boursière pour 2017. Cela dit, il est sous la médiane de marché pour l'année financière 2018.

4.2 Techniques d'analyse des données retenues

Cette section présente la méthode statistique utilisée pour le modèle d'étude, c'est-à-dire la technique d'analyse adéquate afin de confirmer ou infirmer les relations supposées dans les hypothèses de recherche.

Tel que mentionné précédemment, le logiciel SPSS a été utilisé afin de procéder aux analyses des statistiques inférentielles. Afin de faciliter l'importation des données au sein du logiciel SPSS, celles-ci sont reformatées au sein d'un même index du fichier Excel utilisé précédemment. Certaines adaptations sont également apportées afin de faciliter la modélisation et l'analyse. Notamment, certaines données étant d'un très grand ordre de grandeur (millions) sont converties en leur logarithmique naturel sur Excel (fonction ln). Ces données sont le salaire de base, la RTD payée et les revenus totaux. L'importation est ensuite possible. Une fois celle-ci complétée, différentes analyses statistiques peuvent être réalisées. Au total, 210 observations ont été incluses dans l'analyse. Ces observations représentent la situation du poste de PDG entre 2015 et 2019 (5 ans) des 42 entreprises retenues.

L'analyse des statistiques inférentielles permet de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche avancées et de vérifier l'applicabilité des résultats à l'ensemble de la population (Fortin et Gagnon, 2016). Pour se faire, différentes techniques ont été utilisées telles que la corrélation bisériale et la régression logistique dont les explications seront abordées un peu plus loin.

4.3 Résultats des statistiques inférentielles

4.3.1 Corrélations

Dans un premier temps, la liaison entre les deux variables est étudiée. L'objectif consiste à déterminer s'il existe une relation statistique significative entre le pourcentage d'iniquité dans la RTD payée au PDG (*rappelons-le : l'écart par rapport à la médiane de marché*) et la démission (Rakotomalala, 2017). Les statistiques de corrélation permettent de « décrire la force relative d'une relation entre deux variables » (Fortin et Gagnon, 2016, p.425), et ce, que par le coefficient de corrélation (Rakotomalala, 2017).

Il convient toutefois de préciser que la liaison analysée est une corrélation bisériale. La corrélation bisériale a été retenue en raison de la valeur dichotomique de la variable dépendante (Rakotomalala, 2017). Plus précisément, la variable dépendante est une variable catégorielle (0 ou 1) (Laurencelle, 2009), soit la variable démission dans le cadre de cette étude, où une démission est codée 1 et la rétention ou autre forme de changement dans le poste est codée 0. Il importe de le préciser puisque ce codage détermine le signe du coefficient (Rakotomalala, 2017). À noter que le niveau de corrélation se mesure grâce au Rho de Spearman, plutôt que le coefficient de Pearson (Fortin et Gagnon, 2016 ; Laurencelle, 2009 ; Rakotomalala, 2017).

Ce coefficient de corrélation s'explique de la même façon que celui de Pearson. Il se situe entre 1 et -1. Lorsque le coefficient est positionné entre 0 et 1, cela signifie une corrélation linéaire positive, et à l'inverse, lorsque le coefficient est positionné entre 0 et -1, cela signifie une corrélation linéaire négative (Fortin et Gagnon, 2015 ; Rakotomalala, 2017). Une corrélation positive supérieure à 0,50 est considérée très significative, une corrélation se situant entre 0,30 et 0,50 est considérée significative et

une corrélation inférieure à 0,30 est considérée moyenne à faible (et inversement) (Fortin et Gagnon, 2016).

Les résultats montrent le niveau de la corrélation entre le niveau d'iniquité dans la RTD payée aux PDG par rapport à la médiane de référence de tous les PDG et la démission de ces derniers.

Tableau 4.7

Sommaire des corrélations étudiées

		Démision	Iniquité (médiane de tous les PDG)	Iniquité (médiane 2 sous-groupes)	Iniquité (médiane 3 sous-groupes)	Présence fond de pension	Classement boursier au sein du S&P/TSX60 2020	Âge PDG	Valeur autre rémun. (\$)	Revenus totaux pour l'année (\$)	Résultats nets pour l'année (\$)	Marge bénéficiaire nette	Perfo. de l'action	
Rho de Spearman	Démision	Coefficient de corrélation	1,000	-0,132	-,160	-,165	0,023	0,061	-0,046	,145	-0,009	-0,035	-0,042	-0,002
		Sig. (bilatérale)		0,055	0,020	0,017	0,739	0,377	0,503	0,036	0,898	0,610	0,544	0,973
			Présence fond de pension											
	Iniquité (écart vs la RTD médiane de	Coefficient de	,256											
		Sig. (bilatérale)	0,000											

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).
 **. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		Iniquité (médiane de tous les PDG)	Âge PDG	RICT payée (% du salaire de base)	RILT payée (% du salaire de base)	Salaire de base (\$)	RTD payée (\$)	Classement boursier au sein du S&P/TSX60 2020	Valeur autre rémun. (\$)	Revenus totaux pour l'année (\$)	Résultats nets pour l'année (\$)	Marge bénéficiaire nette	Perfo. de l'action	
Pearson	Iniquité (médiane de tous les PDG)	Corrélation de Pearson	1	,233	,492	,650	0,127	,934	,326	0,075	,324	,219	0,077	-0,031
		Sig. (bilatérale)		0,001	0,000	0,000	0,066	0,000	0,280	0,000	0,001	0,267	0,656	
	Âge PDG	Corrélation de Pearson	,233	1	0,131	0,087	,239	,264	0,016	-0,080	0,113	0,096	0,018	-0,025
		Sig. (bilatérale)	0,001		0,059	0,211	0,000	0,000	0,818	0,247	0,104	0,164	0,794	0,716
	RICT payée en % du salaire de base	Corrélation de Pearson	,492	0,131	1	,787	-,531	,366	-0,029	0,070	,171	0,020	-0,034	-0,020
		Sig. (bilatérale)	0,000	0,059		0,000	0,000	0,679	0,312	0,013	0,775	0,626	0,770	
	RILT payée en % du salaire de base	Corrélation de Pearson	,650	0,087	,787	1	-,588	,563	0,068	0,019	,247	0,096	-0,002	-0,029
		Sig. (bilatérale)	0,000	0,211	0,000		0,000	0,329	0,779	0,000	0,167	0,977	0,676	
	Salaire de base (\$)	Corrélation de Pearson	0,127	,239	-,531	-,588	1	,253	,182	-0,014	0,115	0,102	0,039	-0,011
		Sig. (bilatérale)	0,066	0,000	0,000	0,000		0,000	0,008	0,841	0,096	0,139	0,571	0,876
	Rémunération totale directe payée (RTD payée) (\$)	Corrélation de Pearson	,934	,264	,366	,563	,253	1	,362	0,031	,391	,304	0,112	-0,027
		Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,656	0,000	0,000	0,105	0,695
	Classement boursier au sein du S&P/TSX60 2020	Corrélation de Pearson	,326	0,016	-0,029	0,068	,182	,362	1	0,102	,476	,512	,175	0,007
		Sig. (bilatérale)	0,000	0,818	0,679	0,329	0,008	0,000		0,139	0,000	0,000	0,011	0,917
	Valeur de toute autre rémunération (\$)	Corrélation de Pearson	0,075	-0,080	0,070	0,019	-0,014	0,031	0,102	1	0,081	0,035	0,011	-,184
		Sig. (bilatérale)	0,280	0,247	0,312	0,779	0,841	0,656	0,139		0,242	0,618	0,878	0,008
	Revenus totaux de la compagnie pour l'année (\$)	Corrélation de Pearson	,324	0,113	,171	,247	0,115	,391	,476	0,081	1	,486	-,033	-0,026
		Sig. (bilatérale)	0,000	0,104	0,013	0,000	0,096	0,000	0,242		0,000	0,639	0,706	
	Résultats nets de la compagnie pour l'année (\$)	Corrélation de Pearson	,219	0,096	0,020	0,096	0,102	,304	,512	0,035	,486	1	,656	-0,030
		Sig. (bilatérale)	0,001	0,164	0,775	0,167	0,139	0,000	0,000	0,618	0,000		0,000	0,661
	Marge bénéficiaire nette	Corrélation de Pearson	0,077	0,018	-0,034	-0,002	0,039	0,112	,175	0,011	-0,033	,656	1	0,007
		Sig. (bilatérale)	0,267	0,794	0,626	0,977	0,571	0,105	0,011	0,878	0,639	0,000		0,922
	Performance de l'action vs secteur non ajusté pour le risque	Corrélation de Pearson	-0,031	-0,025	-0,020	-0,029	-0,011	-0,027	0,007	-,184	-0,026	-0,030	0,007	1
		Sig. (bilatérale)	0,656	0,716	0,770	0,676	0,876	0,695	0,917	0,008	0,706	0,661	0,922	

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).
 **. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

On retrouve notamment dans le tableau de corrélations 4.7 les résultats des corrélations entre la démission et l'iniquité dans la RTD payée. Les résultats prouvent un lien négatif entre les variables. La force du lien est cependant faible.

Dans un premier temps, la corrélation entre l'iniquité dans la RTD payée (%) par rapport à la médiane de tous les PDG et la démission des PDG a été analysée. Les résultats du tableau 4.6 démontrent que la force du lien est faible et la relation est négative ($r = -0,132$). Or, plus l'écart (%) par rapport à la médiane est grand et positif, moins il y a de démissions auprès des PDG du S&P/TSX60. Les résultats prouvent toutefois un lien entre les deux variables, puisque le niveau de signification du lien est de 94,5% ($p = 0,055$; $p < 0,10$). De façon générale, un seuil critère de 0,05 (95%) et moins est considéré comme statistiquement significatif. Toutefois, un seuil critère de 0,10 (90%) peut également être toléré, plus particulièrement en ce qui a trait à des variables dichotomiques, et ce, « afin que des variables moins importantes ne soient pas totalement exclues » (Desjardins, 2005, p.37).

Rappelons que certains écarts par rapport à la médiane ont été calculés sur la base du classement de la capitalisation boursière de l'entreprise au sein de l'échantillon. Une médiane a été calculée annuellement pour la RTD payée des PDG des 21 entreprises de l'échantillon ayant la plus grande capitalisation boursière et une autre médiane pour la RTD payée des PDG des 21 entreprises de l'échantillon ayant la plus petite capitalisation boursière. À cet effet, les résultats prouvent un lien très significatif, soit à 98%, entre l'iniquité de la RTD payée (%) par rapport à la médiane des deux sous-groupes des PDG et les démissions des PDG ($p = 0,02$; $p < 0,05$). La force du lien est encore faible et la relation négative (-0,16).

Toujours selon le classement de la capitalisation de l'entreprise, les entreprises de l'échantillon ont été divisées en trois sous-groupes (1-14, 15-28, 29-42), et ce, selon leur classement de capitalisation boursière au sein de l'échantillon. Une médiane a été

calculée annuellement pour chacun de ces sous-groupes. Les résultats prouvent un lien très significatif, soit à 98,3%, d'une iniquité de la RTD payée (%) par rapport à la médiane des trois sous-groupes sur les démissions des PDG ($p=0,017$; $p < 0,05$). La force du lien est faible et la relation négative (-0,165).

De plus, à la lumière de ces informations, il est possible d'avancer que, de façon générale, pour les PDG du S&P/TSX60, plus le pourcentage d'iniquité de leur RTD payée est positif – c'est-à-dire que plus l'iniquité est favorable – moins qu'il y a de démissions.

Il est également intéressant d'analyser toute potentielle corrélation entre la variable dépendante (la démission) et les variables contrôles. Des analyses de corrélations bisérialles sont aussi analysées entre la démission et les variables liées à la taille et la performance de l'entreprise, aux composantes de la rémunération indirecte, et aux variables démographiques.

Les variables liées à la taille incluent le classement boursier de l'entreprise au sein du S&P/TSX60, ainsi que les revenus totaux. Les variables liées à la performance de l'entreprise incluent les revenus nets de l'entreprise, la marge bénéficiaire nette et la performance de l'action comparativement à la performance de son secteur, et excluant dividendes. Finalement, les variables démographiques incluent seulement l'âge. Puisque l'échantillon est composé à 100% de membres de genre masculin, aucune corrélation n'est donc présentée à cet effet.

À la suite des analyses des liens effectuées avec la variable « démission » et les variables contrôles, les résultats démontrent que seule la valeur monétaire représentant les avantages de toute autre rémunération (« perks ») s'est avérée positivement corrélée avec les démissions des PDG (0,145). Plus précisément, les résultats prouvent un lien

très significatif entre ces deux variables, soit à 96,4% ($p = 0,036$; $p < 0,05$). Les autres variables ne sont pas significativement corrélées avec la démission.

Ensuite, des corrélations ont été effectuées afin de voir s'il existe des corrélations entre l'iniquité dans la RTD payée et les variables de contrôles mentionnées ci-haut, de même qu'avec les composantes sous-jacentes à la RTD payée (par exemple : RILT en % du salaire de base). Le tableau 4.8, plus bas, présente les résultats. Pour les fins de l'analyse, les prochaines corrélations et statistiques incluent uniquement l'iniquité dans la RTD payée par rapport à la médiane de marché de tous les PDG.

L'analyse des liens avec la variable « iniquité dans la RTD payée par rapport à la médiane de tous les PDG » démontrent qu'il existe un lien significatif entre l'iniquité dans la RTD payée et certaines des variables contrôles mentionnées ci-haut soit la présence d'un fond de pension, le classement boursier de l'entreprise au sein du S&P/TSX, l'âge du PDG, la valeur monétaire de toute autre rémunération (« perks »), les revenus totaux, les résultats nets et la marge bénéficiaire nette de l'entreprise pour l'année, ainsi que la performance de l'action versus son secteur.

À noter que les corrélations entre les variables quantitatives ont pu être mesurées en utilisant le coefficient de Pearson (Fortin et Gagnon, 2016). À cet effet, en ce qui a trait aux liens entre l'iniquité et les variables relatives à la taille de l'entreprise, les résultats démontrent notamment un fort lien (0,326) entre l'iniquité de la RTD payée et le classement boursier de l'entreprise au sein du S&P/TSX 60 et statistiquement significatif étant au-delà de 99% ($p=0,000$). La corrélation avec les revenus totaux de la compagnie pour l'année est significative étant au-delà de 99% ($p = 0,000$), et la force du lien est grande (0,324).

Les liens entre l'iniquité et les variables relatives à la performance de l'entreprise ont également été analysés. Notamment, le lien entre l'iniquité et les résultats nets de la

compagnie pour l'année est significatif, étant à plus de 99% ($p = 0,001$), et la force du lien est moyenne (0,219). D'ailleurs, la force du lien est moyenne à forte pour l'ensemble des variables et le sens du lien est positif pour toutes les variables. En d'autres mots, plus ces variables augmentent, plus l'écart de la RTD payée au PDG ou à la PDG par rapport à la médiane est positif. L'iniquité dans la RTD payée des PDG n'est toutefois pas corrélée avec la marge bénéficiaire nette de l'entreprise, de même que la performance de l'action versus son secteur.

Pour les variables contrôles liées à la rémunération indirecte, le lien avec la présence d'un fond de pension à prestations déterminées est significatif, étant à plus de 99%, et la force du lien est moyenne (0,256). Cette dernière corrélation est toutefois mesurée grâce au Rho de Spearman puisque la présence d'un fond de pension à prestations déterminées est codée 1, alors qu'un autre type de fond de pension et/ou l'absence d'un régime de retraite quelconque est codée 0 (Fortin et Gagnon, 2016 ; Laurencelle, 2009 ; Rakotomalala, 2017). De plus, aucun lien significatif n'est soulevé entre l'iniquité et la valeur monétaire des avantages de toute autre rémunération (« perks »).

Pour les variables contrôles démographiques, le lien entre l'iniquité de la RTD payée avec l'âge du ou de la PDG est significatif, étant à plus de 99% ($p = 0,001$) et la force du lien est moyenne (0,233).

Il s'avère également intéressant de regarder s'il existe une corrélation entre chacune des composantes de la RTD payée et l'iniquité dans la RTD payée. À cet effet, les résultats démontrent des liens très significatifs entre l'iniquité et la RICT (% du salaire de base) et la RILT (% du salaire de base). Le seuil de signification est à plus de 99% ($p = 0,000$; $p < 0,01$) pour ces deux variables. La force du lien est forte pour la RICT (% du salaire de base), étant à 0,492, et très forte pour la RILT (% du salaire de base), étant à 0,650. La RICT (% du salaire de base) et la RILT (% du salaire de base) sont également liées de façon très significative avec une force de lien très forte (0,787).

4.3.2 Régressions

Bien que les résultats précédents indiquent le niveau de corrélation entre la démission et l'iniquité dans la RTD payée, il convient également de mesurer le niveau d'influence des variables indépendantes sur la variable dépendante. Une analyse de régression peut permettre cette interprétation.

Partie 1 : Régression linéaire

Dans un premier temps, une régression linéaire multiple servira à déterminer les prédicteurs de la variable « iniquité dans la RTD payée »¹⁷. La régression linéaire multiple est un outil statistique paramétrique intéressant puisque les variables sont des variables quantitatives (Fortin et Gagnon, 2016). La régression linéaire multiple « prédit la valeur d'une variable dépendante d'après les valeurs de plusieurs variables indépendantes » (Fortin et Gagnon, 2016, p.425).

Les variables afférentes à l'iniquité dans la RTD payée ont donc été analysées et incluses dans le modèle, si adéquates. Rappelons que la rémunération totale directe inclut : salaire de base, rémunération incitative à court terme (RICT) et la rémunération incitative à long terme (RILT). Cela signifie donc, pour cette première régression, l'exclusion des variables liées à la rémunération indirecte, telles que la présence d'un fond de pension à prestations déterminées, ainsi que la valeur monétaire de tout autre type de rémunération (« perks »).

Il importe également de s'assurer d'aucune multicolinéarité parfaite ou élevée entre les prédicteurs. Une multicolinéarité représente la présence d'une corrélation entre deux

¹⁷ Il convient toutefois de mentionner que cette variable servira ultérieurement de variable explicative dans une autre régression dont le but sera de voir si la variable « l'iniquité dans la RTD payée » peut expliquer la probabilité de démission des PDG.

variables (Demeuse et Henry, 2004 ; Lacouture, 2000). Advenant que deux variables de l'équation soient corrélées, il faut faire des choix entre celles-ci (Desjardins, 2005). Ainsi, toutes les corrélations entre les variables explicatives retenues pouvant potentiellement influencer l'iniquité dans la RTD payée sont analysées. Les corrélations entre les variables « classement boursier de l'entreprise au sein du S&P/TSX 60 », « revenus totaux », « résultats nets », « marge bénéficiaire nette », « performance de l'action comparativement à son secteur », « salaire de base », « RICT (% du salaire de base) », « RILT (% du salaire de base) » et « âge » ont donc été analysées.

Ces corrélations sont présentées plus haut au tableau 4.7. Ce tableau facilite les choix des prédicteurs de la régression linéaire multiple.

À la lumière de ces corrélations, le classement de la capitalisation boursière de l'entreprise au sein du S&P/TSX 60 est la variable retenue pour représenter la taille de l'entreprise. Ceci exclut donc les revenus totaux. Le classement de la capitalisation boursière a été favorisé puisqu'il est plus fortement corrélé avec les différents prédicteurs liés à la taille et la performance de l'entreprise.

En ce qui a trait à la variable relative à la performance de l'entreprise, la performance de l'action, excluant dividendes, comparativement à la performance de son secteur d'activité, est la variable retenue. Elle n'est pas corrélée à aucune autre variable. Les résultats nets, la marge bénéficiaire nette sont exclus puisqu'ils sont tous significativement corrélés avec le classement boursier.

L'âge a été retenu comme variable démographique et explicative. Rappelons que l'âge est une des variables explicatives à analyser dans le cadre conceptuel. Cette variable est significativement corrélée uniquement avec le salaire de base, mais cette dernière variable a été exclue lors du choix de la variable relative à la taille de l'entreprise.

Pour la variable liée aux composantes de la RTD payée, la RILT (% du salaire de base) est la variable retenue. Ce choix signifie donc l'exclusion de la RICT (% du salaire de base) et du salaire de base. Le choix s'est arrêté sur la RILT (% du salaire de base) en raison de la grande proportion de la RILT dans la RTD payée aux PDG.

À la suite des choix des prédicteurs de l'iniquité dans la RTD payée du PDG, il est possible d'avancer un modèle de régression linéaire multiple. Ce modèle de régression linéaire multiple expliquant l'iniquité dans la RTD payée des PDG s'exprime donc comme suit :

$$\begin{aligned}
 & \text{Iniquité dans la RTD payée du PDG}_i \\
 & = \alpha + \beta(\text{classement boursier}_i) + \beta(\text{performance de l'action}_i) \\
 & + \beta(\hat{\text{age}}_{PDG_i}) + \beta(\text{RILT en \% du salaire de base}_{PDG_i})
 \end{aligned}$$

On retrouve les résultats de la régression au tableau 4.8. Dans un premier temps, la valeur du coefficient de corrélation « R » de cette régression multiple est de 0,73, exprimant la corrélation entre les données prédites par la régression et les données véritablement recueillies. Puisque le coefficient se rapproche de 1, les données sont relativement bien ajustées au modèle (Fortin et Gagnon, 2016).

Le « R-deux » représente le « R » élevé au carré et présente le niveau d'explicabilité de la variabilité de l'iniquité dans la RTD payée par le présent modèle (Fortin et Gagnon, 2016). La valeur du « R² » du modèle est de 0,533 ce qui signifie que la variance de l'iniquité peut être expliquées à 53,3% par le modèle ci-haut (Fortin et Gagnon, 2016). Il s'avère toutefois intéressant de se pencher plutôt sur le « R-deux ajusté » puisque le « R-deux » est souvent reproché de croître avec le nombre de

variables. Or, le « R-deux ajusté » est le R^2 ajusté selon le nombre de prédicteurs du modèle et augmente seulement si les prédicteurs ajoutés permettent d'améliorer le modèle (Université de Sherbrooke, 2013). Selon les résultats SPSS, le R^2 ajusté du modèle est élevé, étant à 0,524. Cela signifie que 52,4% de la variabilité de l'iniquité dans la RTD payée peut être expliquée par les quatre variables incluses dans le modèle.

De plus, aucune variable n'a été supprimée du modèle. Cela signifie que l'ajout de ces quatre prédicteurs permet d'augmenter la variabilité de la variable dépendante (Fortin et Gagnon, 2016).

Tableau 4.8

Sommaire des résultats de la régression linéaire multiple

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,650 ^a	0,423	0,420	0,36180
2	,709 ^b	0,502	0,498	0,33677
3	,730 ^c	0,533	0,526	0,32703

a. Prédicteurs : (Constante), RILT payée en % du salaire de base

b. Prédicteurs : (Constante), RILT payée en % du salaire de base , Classement boursier au sein du S&P/TSX60 2020

c. Prédicteurs : (Constante), RILT payée en % du salaire de base , Classement boursier au sein du S&P/TSX60 2020, Âge PDG

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,730 ^a	0,533	0,524	0,32777

a. Prédicteurs : (Constante), RILT payée en % du salaire de base , Performance de l'action vs secteur ajusté pour le risque, Classement boursier au sein du S&P/TSX60 2020, Âge PDG

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	25,039	4	6,260	58,267	,000 ^b
	de Student	21,916	204	0,107		
	Total	46,955	208			

a. Variable dépendante : Iniquité (écart vs la RTD médiane de tous les PDG)

b. Prédicteurs : (Constante), RILT payée en % du salaire de base , Performance de l'action vs secteur ajusté

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-1,367	0,252		-5,423	0,000
	Classement boursier au sein du S&P/TSX60 2020	0,007	0,001	0,280	5,847	0,000
	Performance de l'action vs secteur	0,009	0,032	0,013	0,271	0,787
	Âge PDG	0,016	0,004	0,176	3,666	0,000
	RILT payée en % du salaire de base	0,054	0,004	0,616	12,803	0,000

a. Variable dépendante : Iniquité (écart vs la RTD médiane de tous les PDG)

Le tableau ANOVA permet également d'analyser le niveau de variance. Plus précisément, les résultats permettent de déterminer si l'explicabilité de la variance de la variable dépendante est améliorée avec les prédicteurs présentés. L'hypothèse nulle à cet effet serait qu'un modèle sans prédicteurs prédit aussi bien l'iniquité que le modèle avec prédicteurs. Puisque les variables retenues pour le modèle de régression à savoir, le classement boursier, l'âge, la RILT (% du salaire de base) et la performance de l'action permettent de mieux prédire notre variable dépendante étant donné que la valeur F obtenue est statistiquement significative ($p = 0,000$), on peut rejeter l'hypothèse nulle. Cela étant dit, le niveau de signification est de plus de 99%, ce qui signifie que les chances de se tromper dans l'interprétation de la variance de la variable dépendante sont de moins de 1% (Université de Sherbrooke, 2013).

Trois prédicteurs du modèle expliquent significativement le mouvement de l'iniquité dans la RTD payée. En effet, le classement boursier de l'entreprise, l'âge du ou de la PDG, de même que la RILT payée (en % du salaire de base) influencent significativement, c'est-à-dire à plus de 99% ($p = 0,000$; $p < 0,01$), l'iniquité dans la RTD payée par rapport à la médiane de marché de tous les PDG. Ces variables ont également une influence positive sur la variable dépendante puisque le coefficient de β non standardisé pour chacune de ces variables est positif. Par exemple, plus l'âge du PDG augmente, plus l'écart dans la RTD payée par rapport à la médiane de marché est positif. Le coefficient de β non standardisé permet également de décrire le niveau d'influence du prédicteur sur la variable dépendante. Toutes choses étant égales par ailleurs, si l'âge augmente d'une année, l'écart par rapport à la médiane augmente de +1,6%. Si le classement boursier de la compagnie pour laquelle le PDG travaille augmente de 1¹⁸, l'écart par rapport à la médiane augmente de +0,7%. Si la RILT (en

¹⁸ Pour les fins de l'analyse, le classement boursier a été inversé. Ainsi, par exemple, l'entreprise avec la plus grande capitalisation boursière sur le S&P/TSX 60 serait « 60 », alors que celle avec la plus petite capitalisation boursière sur le S&P/TSX 60 serait « 1 ».

% du salaire de base) augmente de 1%, l'écart par rapport à la médiane augmente de +5,4%.

Partie 2 : Régression logistique

Il s'avère maintenant intéressant de considérer l'influence de l'iniquité dans la RTD payée sur la démission des PDG des entreprises du S&P/TSX 60. Cela étant dit, les variables contrôles exclues du modèle de régression de l'iniquité pourraient être incluses dans le modèle de régression de la démission. À cet égard, deux variables liées à la rémunération indirecte sont toujours en suspens, à savoir la valeur monétaire des avantages de tous autres types rémunération (« perks »), ainsi que la présence d'un fond de pension à prestations déterminées. Cependant, rappelons-nous que la variable « présence d'un fond de pension » est toutefois significativement corrélée avec l'iniquité dans la RTD payée. Pour cette raison, cette variable ne peut pas être incluse dans le modèle de la démission.

Il est important de souligner une fois de plus que la variable dépendante du présent modèle est une variable dichotomique s'exprimant par 0 ou 1 (démission =1, autre = 0). Les variables indépendantes sont des variables continues (% d'iniquité et « perks »). Conséquemment, la régression logistique s'avère une technique intéressante puisque celle-ci permet de vérifier l'effet de variables indépendantes sur une variable dépendante dichotomique (Desjardins, 2005). Un des buts de l'ajout de prédicteurs dans la régression logistique est de prédire plus efficacement la variable dépendante que ne le fait le modèle de base, c'est-à-dire un modèle sans prédicteurs et ayant seulement une constante (α) (Soureshjani et Kimiagari, 2013).

La régression logistique permet de mesurer le niveau d'influence des prédicteurs sur la démission. Selon le modèle proposé dans la présente étude, la régression logistique se formule comme suit :

$$P(\text{démission}_{PDG_i}) = \frac{1}{1 + e^{-(\alpha + \beta(\text{iniquité dans la RTD payée}_{PDG_i}) + \beta(\ln(\text{valeur de toute autre rémunération}_{PDG_i})))}}$$

Où :

- $P(\text{démission}_{PDG_i})$ est la probabilité que la démission d'un PDG se produise;
- e est la base des logarithmiques naturels; et
- β et α représentent les coefficients de la combinaison linéaire du prédicteur et de la constante.

Le calcul de la régression logistique permet de trouver la probabilité, exprimée en pourcentage, que l'évènement (Y) se produise (Fortin et Gagnon, 2015). Ce modèle d'analyse nous permet donc de trouver la probabilité qu'une démission ait lieu. De plus, les analyses reposent sur un nombre total d'observations de 210 (42 PDG par année sur 5 ans). Sur ce nombre, il y a eu 3 « démissions » (codées 1) et 207 « aucun changement ou autre » (codées 0).

Dans un premier temps, à la suite des sorties SPSS relatives à la régression logistique, une comparaison du tableau de classification sans prédicteurs avec le tableau avec prédicteurs est effectuée. Cela étant dit, il convient tout d'abord de déterminer le niveau de coupe (« cut off value ») jugé optimal pour ces tableaux de classification. Le niveau de coupe se définit comme le point de division des données catégorielles, c'est-à-dire le point où les résultats des tests sont catégorisés 1 ou 0 (Soureshjani et Kimiagari, 2013). Les résultats des tableaux de classification reposent donc sur la probabilité que les modèles (de base versus avec prédicteurs) prédisent correctement la classification de la démission et la non-démission d'un ou une PDG. La classification adéquate de la démission (1) représente la sensibilité du modèle, alors que la classification adéquate de la non-démission (0) représente la spécificité du modèle.

Le niveau de coupe par défaut dans SPSS est de 0,5. Il est toutefois possible de modifier la valeur de coupe afin d'obtenir un résultat global (pourcentage correct) qui améliore la classification de la démission dans un modèle avec prédicteurs. La valeur de coupe optimale est celle qui minimise l'erreur de classification, par exemple : classer une réelle démission en une non-démission (erreur de type 1) ou classer une non-démission en une démission (erreur de type 2) (Soureshjani et Kimiagari, 2013). De plus, la valeur de coupe optimale est celle ayant la plus grande somme des pourcentages de sensibilité et de spécificité (pourcentage de classement global) et ayant le plus petit écart entre les pourcentages de sensibilité et de spécificité (Soureshjani et Kimiagari, 2013). En se référant au tableau sommaire des valeurs de coupe 4.9, le niveau de coupe optimal se

situé à 0,20. Les pourcentages présentés dans le tableau 4.9 ont été tirés des tests effectués sur différents tableaux de classification dans SPSS.

Tableau 4.9
Sommaire des valeurs de coupe

Spécificité et sensibilité avec différentes valeurs de coupe pour modèle avec prédicteurs

Valeur de coupe	Spécificité A	Sensibilité B	Somme A + B	Différence A - B	Pourcentage correct
0					
0,1	97,1%	33,3%	130,4%	63,8%	96,2%
0,2	99,5%	33,3%	132,8%	66,2%	98,6%
0,3	99,5%	0,0%	99,5%	99,5%	98,1%
0,4	100,0%	0,0%	100,0%	100,0%	98,6%
0,5	100,0%	0,0%	100,0%	100,0%	98,6%
0,6	100,0%	0,0%	100,0%	100,0%	98,6%
0,7	100,0%	0,0%	100,0%	100,0%	98,6%
0,8	100,0%	0,0%	100,0%	100,0%	98,6%
0,9	100,0%	0,0%	100,0%	100,0%	98,6%
1					

Tableau 4.10

Sommaire des résultats de la régression logistique

Bloc 0 : Bloc de début

Table de classification ^{a,b}					
		Prévisions			
		Démission		Pourcentage correct	
Observé		,00	1,00		
Pas 0	Démission	,00	207	0	100,0
		1,00	3	0	0,0
Pourcentage global					98,6

a. La constante est incluse dans le modèle.
b. La valeur de coupe est ,200

Variables de l'équation							
	B	E.S	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)	
Pas 0	Constante	-4,234	0,582	53,015	1	0,000	0,014

Variables absentes de l'équation					
		Score	ddl	Sig.	
Pas 0	Variables	Iniquité (écart vs la RTD médiane de tous les PDG)	3,123	1	0,077
		Valeur de toute autre rémunération (\$)	1,851	1	0,174
		Statistiques générales	5,363	2	0,068

Bloc 1 : Méthode = Introduction

Tests composites des coefficients du modèle				
		Khi-carré	ddl	Sig.
Pas 1	Pas	10,828	2	0,004
	Bloc	10,828	2	0,004
	Modèle	10,828	2	0,004

Récapitulatif des modèles			
Pas	Log de vraisemblance	R-deux de Cox et Snell	R-deux de Nagelkerke
1	20,620 ^a	0,050	0,361

a. L'estimation s'est arrêtée à l'itération numéro 10, car le

Table de classification ^a					
		Prévisions			
		Démission		Pourcentage correct	
Observé		,00	1,00		
Pas 1	Démission	,00	206	1	99,5
		1,00	2	1	33,3
Pourcentage global					98,6

a. La valeur de coupe est ,200

Variables de l'équation							
	B	E.S	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)	
Pas 1 ^a	Iniquité (écart vs la RTD médiane de tous les PDG)	-6,949	3,751	3,432	1	0,064	0,001
	Valeur de toute autre rémunération (\$)	1,034	0,559	3,421	1	0,064	2,812
	Constante	-18,590	8,261	5,064	1	0,024	0,000

a. Introduction des variables au pas 1 : Iniquité (écart vs la RTD médiane de tous les PDG), Valeur de toute autre rémunération

Régression logistique dans SPSS : Bloc 0

Les résultats du tableau de classement du bloc 0 des analyses SPSS démontrent que le modèle sans prédicteurs prédit correctement 98,6% des données catégorielles. Plus précisément, le pourcentage de classement des sujets est de 100% pour les PDG qui ne démissionnent pas et de 0% pour ceux qui démissionnent; totalisant un pourcentage global pour le modèle sans prédicteurs de 98,6%.

Le tableau des « variables absentes de l'équation » du bloc 0 montre la valeur de la statistique « score » qu'a chacune des variables explicatives ajoutées au modèle. Cette statistique est utilisée dans le but de prédire si chacune des variables explicatives hors de l'équation a un apport significatif au modèle (Truman, 2015). La variable iniquité dans la RTD payée est statistiquement significative à un niveau de 90% (Sig. = 0,077 ; 92,3%), ce qui signifie qu'elle aura probablement un apport significatif au modèle. Toutefois, la variable valeur monétaire de toute autre rémunération n'est toutefois pas statistiquement significative, ce qui signifie qu'elle ne contribuera probablement pas au modèle.

Régression logistique dans SPSS : Bloc 1

Le bloc 1 représente la première étape où les prédicteurs sont ajoutés au modèle. La vérification de la force du modèle se fait à partir du pseudo R-carré, soit le R-deux de Nagelkerke (Desjardins, 2005). Plus précisément, le niveau d'explicabilité de la probabilité qu'une démission ait lieu, soit la force d'association du modèle (Desjardins, 2005), se mesure par le R-deux de Nagelkerke (Desjardins, 2005); plus sa valeur s'approche de 1, plus la probabilité que le modèle prédise la valeur observée est grande. Le R^2 du présent modèle s'élève à 0,361. Cela dit, le modèle présenté explique 36,1% de la variance de la variable dépendante.

Une comparaison des résultats du pourcentage global du modèle sans prédicteurs (tableau de classification bloc 0) et du modèle avec prédicteurs (tableau de classification bloc 1) est analysée. Le pourcentage global des sujets que le modèle a correctement prédit est également de 98,6%. Toutefois, en dépit du fait que ce résultat corresponde exactement au même pourcentage global que celui du modèle de base (bloc 0) les résultats démontrent toutefois une amélioration au niveau de la sensibilité du modèle. Plus précisément, le tiers des démissions ont été correctement classées, comparativement à aucun pour le modèle de base (sans prédicteurs). L'ajout des prédicteurs a donc amélioré la sensibilité, mais a toutefois légèrement diminué la spécificité. Or, en ce qui a trait à la comparaison des tableaux de classement, le modèle avec prédicteurs permet de mieux préciser les classements adéquats des démissions.

En se référant aux variables de l'équation, les résultats démontrent que l'iniquité favorable a une influence négative sur la variable dépendante. À l'inverse, les résultats démontrent que la valeur monétaire de toute autre forme de rémunération a une influence positive sur la variable dépendante.

Ensuite, la significativité des variables incluses dans le modèle peut être interprétée grâce au niveau de significativité (Sig.) des coefficients de Wald (Desjardins, 2005). À cet effet, les résultats du tableau 4.19 démontrent que l'iniquité dans la RTD payée ainsi que la valeur monétaire de toute autre rémunération ont un niveau de significativité de 93,6% ($p = 0,064$). Ces deux variables sont significatives à un niveau de 90% ($p < 0,10$).

Dans le même ordre d'idées, considérant un critère de significativité minimum de 90% ($p < 0,10$), il est également possible d'interpréter les rapports de cote, communément référés comme « odds ratio », retrouvés dans la colonne Exp(B) (Desjardins, 2005). Si le « odds ratio » est supérieur à 1, cela signifie qu'il y a augmentation des chances de

démission, alors que s'il est inférieur à 1, cela signifie qu'il y a diminution des chances de démission. Plus précisément, le « odds ratio », ou « Exp(B) », représente la probabilité que l'évènement de la variable dépendante se produise (Desjardins, 2005) :

$$Odds = \frac{P(\text{évènement } Y)}{P(\text{pas évènement } Y)}$$

Où

$$P(\text{évènement } Y) = \frac{1}{1 + e^{-(\alpha + \beta_1 x_1)}}$$

Donc,

$$P(\text{pas d'évènement } Y) = 1 - P(\text{évènement } Y)$$

Les bornes de l'intervalle de confiance du Exp(B) doivent être inférieures à 1 (diminue les probabilités que l'évènement Y se produise) ou supérieures à 1 (augmente les probabilités que l'évènement Y se produise). Les bornes de l'IC ne peuvent donc pas être à la fois inférieures et supérieures à 1 (ex. : 0,5 et 1,5); ce qui serait contradictoire (augmente et diminue les probabilités).

Cela étant dit, le « odds ratio », Exp(B), de l'iniquité est de 0,001; inférieur à 1, signifiant une diminution des probabilités d'une démission. Ce résultat est statistiquement significatif, et ce, à 90% puisque l'intervalle de confiance est également inférieur à 1 pour ce prédicteur (IC [0,000 ; 0,459]).

À l'inverse, le « odds ratio » de la valeur de toute autre rémunération est de 2,812; supérieur à 1, signifiant une augmentation des probabilités d'une démission. Cela signifie qu'un ou une PDG avec une très grande valeur monétaire de « perks » est 2,812 fois plus susceptible de démissionner. Ce résultat est statistiquement significatif, et ce,

à 90% puisque l'intervalle de confiance est également supérieur à 1 pour ce prédicteur (IC [1,121 ; 7,051]).

4.4 Vérification des hypothèses de recherche

À la lumière de ces informations, il est possible de rejeter les hypothèses nulles sous lesquelles la rémunération incitative à court terme en pourcentage du salaire de base ainsi que la rémunération incitative à long terme en pourcentage du salaire de base n'auraient aucun impact sur le pourcentage d'iniquité externe dans la rémunération totale directe payée.

Il est ainsi possible de confirmer les hypothèses H_{1a} (*La rémunération incitative à court terme en pourcentage du salaire de base influence positivement l'iniquité externe dans la rémunération totale directe payée.*) et H_{1b} (*La rémunération incitative à long terme¹² en pourcentage du salaire de base influence positivement l'iniquité externe dans la rémunération totale directe payée.*). Plus précisément, la RILT en pourcentage du salaire de base a une influence positive de 5,4% sur l'iniquité externe dans la RTD payée, et ce, à un niveau de significativité de plus de 99,9% (supérieur à 99% ; $p < 0,01$). Cela étant dit, puisque la RICT payée en pourcentage du salaire de base est très fortement corrélée, soit à 78,7%, avec la RILT payée en pourcentage du salaire de base, il est également possible de confirmer son influence positive et significative sur l'iniquité externe dans la RTD payée.

Il est également possible de confirmer l'hypothèse H_{1c} (*L'âge du ou de la PDG influence positivement l'iniquité externe dans la rémunération totale directe payée.*) puisque cette variable a une influence positive de 1,6% sur l'iniquité externe dans la RTD payée et ce, à un niveau de significativité de plus de 99,9% (supérieur à 99% ; $p < 0,01$).

Grâce au niveau de significativité (Sig.) des coefficients de Wald (Desjardins, 2005), il est également possible de rejeter les hypothèses nulles sous lesquelles l'iniquité externe dans la RTD payée, qu'elle soit favorable ou défavorable, n'aurait aucun impact sur la probabilité de démission d'un ou une PDG.

Il est ainsi possible de confirmer les hypothèses H₂ (*L'iniquité externe défavorable liée à la rémunération totale directe payée augmente la probabilité que le ou la PDG démissionne*) et H₃ (*L'iniquité externe favorable liée à la rémunération totale directe payée diminue la probabilité que le ou la PDG démissionne*) puisque les variables présentées dans le modèle ont un niveau de significativité de 93,6% (supérieur à 90% ; $p < 0,10$). De plus, tel que mentionné, le coefficient β de l'iniquité externe de la régression logistique est négatif ($-\beta^*(x)$, x étant le pourcentage d'iniquité). Cela appuie ainsi qu'en situation d'iniquité favorable, la probabilité de démission diminue; l'iniquité favorable signifiant un pourcentage positif. Inversement, cela appuie qu'en situation d'iniquité défavorable, la probabilité de démission augmente; l'iniquité défavorable signifiant un pourcentage négatif de positionnement marché.

Cela étant dit, il convient toutefois de préciser que le pourcentage d'explication de l'iniquité externe dans la RTD payée dans la probabilité de démission est limité. Plus précisément, tel que démontré grâce au Odds ratio ($\text{Exp}(B)$), il y a 1% de probabilité qu'une démission ait lieu en raison d'une iniquité dans la RTD payée.

Finalement, il est impossible de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse H₄ (*L'iniquité externe défavorable liée à la rémunération totale directe payée augmente davantage la probabilité de démission pour le PDG de genre masculin que pour la PDG de genre féminin*) puisqu'il n'y avait aucune PDG de genre féminin au sein de l'échantillon, limitant la possibilité d'analyser cette avenue.

CHAPITRE 5

DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'objectif de cette étude était d'expliquer le niveau d'influence de la présence d'une iniquité externe liée à la rémunération totale directe payée (RTD payée) sur la rétention des PDG. Plus précisément, les analyses effectuées avaient pour but de répondre à la question : *est-ce que la présence d'une iniquité externe liée à la rémunération totale directe payée (RTD payée) influence la probabilité de démission des PDG ?*

Pour réaliser cet objectif, et ainsi répondre à la question de recherche, quatre hypothèses de recherche ont été formulées, et ce, à partir de modèles théoriques et empiriques. Bien qu'une des quatre hypothèses (H₄)¹⁹ n'ait pu être analysée en raison du manque de données relatives au genre féminin, les autres hypothèses ont tout de même été analysées et confirmées :

La première hypothèse tentait d'anticiper différentes variables explicatives de l'iniquité externe, à savoir la proportion de RILT et de RICT en pourcentage du salaire de base, ainsi que l'âge. Cette hypothèse s'alignent avec différents résultats empiriques et les résultats de la présente analyse témoignent d'une vraisemblance avec ces résultats (Baker *et al.*, 1988 ; Basuroy *et al.*, 2014 ; Bliss et Rosen, 2001 ; Dittrich et Carrell,

¹⁹ H₄: *L'iniquité externe défavorable liée à la rémunération totale directe payée augmente davantage la probabilité de démission pour le PDG de genre masculin que pour la PDG de genre féminin.*

1979 ; Dorata, 2008 ; Ezzamel et Watson, 1998 ; Henry, 2010 ; Murphy, 1999 ; Raymer, 2018 ; Wang et Jiang, 2017).

La deuxième hypothèse anticipait une influence positive d'une iniquité externe défavorable sur la probabilité de démission d'un ou une PDG. Cette hypothèse s'alignait notamment avec la théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965) qui propose, rappelons-le, que la perception d'un écart défavorable dans le ratio d'équité a un impact sur le niveau de satisfaction des employés.ées et les incite à agir afin de réduire cette iniquité, tel que de quitter l'organisation. Les résultats de la présente analyse témoignent d'une vraisemblance avec cette théorie. De même, les résultats d'analyses auprès de la catégorie d'emplois à l'étude, à savoir les PDG, témoignent une vraisemblance avec les modèles empiriques avancés par d'autres chercheurs auprès de catégories d'emplois dites « *broad-based* » (Baker *et al.*, 1988 ; Finn et Lee, 1973 ; Hom *et al.*, 2019 ; Tekleab *et al.*, 2005 ; Wang *et al.*, 2019 ; Wang et Jiang, 2017).

La troisième hypothèse anticipait une influence négative d'une iniquité externe favorable sur la probabilité qu'un ou une PDG démission. Cette hypothèse contredisait la théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965). Selon cette théorie, en situation d'iniquité favorable, l'individu agirait afin de rétablir l'équité tel qu'en diminuant sa productivité ou en quittant son emploi pour un poste moins demandant. Or, cette hypothèse se penchait davantage sur les notions liées à la motivation, telles qu'avancées par Vroom (1968), ainsi que Fang et Gerhart (2012). Plus précisément, selon ces auteurs, plus la rémunération est grande comparativement à ses pairs.es, plus la motivation à rester au sein de l'organisation en est favorisée. Les résultats de la présente analyse témoignent d'une vraisemblance avec ce constat puisque les analyses démontrent que plus l'iniquité est favorable, moins la probabilité de démission est grande.

Les résultats qui découlent de cette présente recherche sont intéressants puisqu'ils contribuent à l'avancement des connaissances scientifiques et pratiques en ressources

humaines et en gouvernance. Dans un premier temps, la présente étude a permis d'aiguiller les prédicteurs de l'iniquité externe dans la rémunération totale directe des PDG. Ces prédicteurs permettront possiblement de mieux orienter les choix des comités de rémunération dans leurs politiques de positionnement marché. Parmi ces prédicteurs, le classement boursier de l'entreprise, la performance de l'action de l'entreprise, l'âge du titulaire, ainsi que de la RILT en % du salaire de base du titulaire ont démontré une influence considérable sur le positionnement marché. Cela étant dit, il s'avèrerait intéressant de se demander si les prédicteurs de l'iniquité externe sont les mêmes pour les autres catégories d'emplois-cadres, ainsi que pour les catégories d'emplois dites « *broad-based* ». Cela faciliterait possiblement la détermination de la politique de rémunération globale de l'entreprise; plus précisément, le positionnement marché souhaité de la rémunération offerte par l'entreprise, et ce, en fonction de sa stratégie d'affaires.

Dans un second temps, jusqu'à présent, la littérature s'était davantage intéressée à l'effet d'une iniquité externe sur les comportements des employés.ées « *broad-based* », non-cadres. Ainsi, la présente étude a permis d'approfondir les connaissances à ce sujet en analysant l'effet auprès d'une catégorie d'emploi hautement stratégique. Il est ainsi possible de confirmer l'influence du positionnement marché de la RTD payée du PDG, et de ces prédicteurs sous-jacents, ainsi que l'influence de la valeur monétaire de toute autre forme de rémunération (c-à-d. la valeur monétaire de la rémunération indirecte (« *perks* »)) sur la probabilité de démission du ou de la PDG. Cela étant dit, bien que les prédicteurs présentés dans le modèle de régression logistique améliorent la prédiction de la probabilité de démission d'un ou une PDG, il demeure que le niveau d'explicabilité de la probabilité de démission due à l'iniquité externe dans la RTD payée est très limité. Le niveau d'influence d'une iniquité externe dans la RTD payée sur la probabilité de démission semble être moindre qu'auprès des catégories d'emplois « *broad-based* ».

À cet effet, sur la période analysée de 5 années financières (2015-2019), il y a très peu de démissions des PDG. Ceci pourrait être dû à un échantillonnage limité, lié au marché canadien; une des limites de la présente recherche. Le nombre de PDG sur le marché canadien est davantage restreint que le nombre de PDG sur le marché américain par exemple. Il se pourrait donc que le nombre de démissions soit faible en raison d'un plus petit nombre de postes disponibles au Canada. Néanmoins, le marché d'emplois des PDG ne devrait techniquement pas se limiter à un pays puisqu'un ou une PDG pourrait accepter un emploi dans un autre pays. Il s'avère ainsi intéressant de se demander si le manque d'alternatives est la réelle cause de ce faible taux de roulement.

De plus, bien que la taille et la performance de l'entreprise aient une influence sur le positionnement marché de la RTD payée du ou de la PDG, il conviendrait de se questionner sur le niveau d'influence de la performance individuelle du ou de la PDG sur le niveau d'iniquité liée à la RTD payée. Plus précisément, il conviendrait de comparer l'écart de la RTD payée par rapport à la médiane des PDG les plus performants.es versus les moins performants.es afin d'analyser si cet écart tient compte adéquatement de leurs performances individuelles. Bien entendu, la grande proportion de RILT dans l'enveloppe globale devrait refléter les choix stratégiques entrepris par le ou la PDG (acquisitions, focalisations des activités, etc.) puisque ce véhicule de rémunération est lié à la performance de l'action. À cet effet, il a été possible de remarquer dans les circulaires de direction que la performance relative des actions de l'entreprise considérée lors de la détermination de la performance du PDG ne semblait pas intégrer la volatilité de l'action. Or, l'intégration d'un coefficient lié à la volatilité permettrait de cibler davantage l'effet des décisions de ou de la PDG puisque les variations liées au risque seraient limitées (Verma, 2011). La performance de l'action ajustée pour le risque se calculerait comme suit :

$$\text{Performance de l'action}_i = \frac{(\text{Rendement de l'action}_i - \text{Rendement de l'indice}_{a,i})}{\beta_i}$$

Où :

- Le β_i de l'action est un coefficient permettant d'ajuster la performance de l'action_i en fonction de sa volatilité comparativement au marché (Verma, 2011).

Néanmoins, ces critères de performance demeurent plutôt courts termes, c'est-à-dire 3 ans et moins, et sont davantage orientés vers la performance financière de l'entreprise. La légère tendance à la baisse des octrois d'achats d'actions, au profit des unités d'actions restreintes (UAP – « *RSU* ») et des unités d'actions à la performance (UAP – « *PSU* »), supporte cette tendance. Afin de mesurer plus adéquatement la performance relative des PDG, et ainsi mieux positionner leur RTD payée au sein du marché, il conviendrait potentiellement d'intégrer d'autres mesures de performance au calcul de la RTD payée. Une potentielle avenue à ce sujet serait que l'évaluation de la qualité des décisions entreprises par les PDG, incluent des indicateurs de performance clés – référés dans le jargon sous « *KPI – key performance indicators* » – de différents secteurs d'activités internes tels que les ressources humaines, les technologies de l'information, les opérations, le légal, la responsabilité sociale et environnementale, etc. De la sorte, le positionnement marché de la RTD payée de ce titulaire reflèterait davantage l'optimisation de la structure interne et permettrait possiblement une meilleure adaptation à l'environnement dynamique et constamment en changement des entreprises. Ceci pourrait être fait en mesurant, par exemple, la performance du capital humain (rotation à l'interne, niveau de satisfaction des employés.ées), le niveau de sécurité de l'information, l'amélioration des processus internes, l'efficacité des opérations, etc.

Il serait également intéressant de se pencher sur l'influence du positionnement marché de la RTD payée du ou de la PDG sur ces décisions stratégiques. Par exemple, est-ce que les PDG encourraient davantage de décisions stratégiques risquées lorsqu'ils ou

elles sont en situation d'iniquité externe défavorable ? Ces réflexions dépassent bien entendu le cadre d'analyse de cette présente étude, mais présentent tout de même plusieurs avenues pour de futures études.

CONCLUSION

Somme toute, cette recherche contribue à l'avancement des connaissances scientifiques en ressources humaines et en gouvernance, et ce, en se penchant sur un déterminant peu étudié pour cette catégorie d'emploi. D'un point de vue pratique, la présente recherche permet d'aiguiller davantage les comités de rémunération dans la détermination de la politique de rémunération du ou de la PDG de l'entreprise.

À la lumière de ces informations, il a été possible d'approfondir les connaissances liées à la relation rémunération et rétention, et ce, plus particulièrement au sein d'une catégorie d'emploi hautement stratégique, à savoir les PDG. Plus précisément, les lacunes dans la littérature liées à l'objectif de recherche, à savoir l'influence de l'iniquité externe (favorable et défavorable²⁰) dans la rémunération totale directe payée des PDG sur leur probabilité de démission, ont été répondues.

Pour se faire, une collecte de données au sein de rapports et de sites spécialisés de différentes natures a été effectuée. La démission, de même que le pourcentage d'iniquité par rapport à la médiane dans la rémunération totale directe payée d'un échantillon composé de 55 PDG, répartis au sein de 42 entreprises du S&P/TSX 60, et ce, sur une période financière de 5 ans, ont été analysées.

Les principaux résultats démontrent que la force du lien dans la corrélation entre l'iniquité dans la RTD payée (%) par rapport à la médiane de tous les PDG et la démission est faible et la relation négative. Ainsi, plus l'iniquité est favorable, plus la probabilité de démission diminue. Le niveau d'influence entre les deux variables a

²⁰ Rappelons qu'une iniquité externe favorable s'indique par un pourcentage de positionnement marché positif (au-dessus de la médiane) et qu'une iniquité externe défavorable s'indique par un pourcentage de positionnement marché négatif (au-dessous de la médiane).

également été analysé. Pour se faire, différentes analyses de régressions ont été effectuées (linéaire multiple et logistique). Les principaux résultats qui en ressortent démontrent une influence négative, bien que minime, du pourcentage d'iniquité dans la RTD payée sur la probabilité de démission d'un ou une PDG.

Cela étant dit, certaines lacunes dans la littérature demeurent tout de même à être résolues. Par exemple, il serait intéressant d'analyser les raisons expliquant le manque de mouvement au sein des emplois de Président.e et Directeur.trice général.e. De même, il serait d'intéressant d'analyser la pertinence d'intégrer et/ou de revoir différentes mesures de performances dans la détermination du positionnement marché de la RTD payée d'un ou une PDG.

ANNEXES

ANNEXE A

Liste des variables influençant la rétention

Caractéristiques individuelles		Personnalité, Âge, Genre, Ancienneté
Caractéristiques organisationnelles	Stratégie	Coûts, Innovation, Qualité
		Pérennité de l'organisation
	Contexte externe	Contexte politique, économique, social, technologique, environnemental, légal et localisation
Pratiques de ressources humaines	Contexte interne	Culture, Valeurs, Climat organisationnel
		Communication, Intentions, Objectifs organisationnels
	Bien-être et Santé et sécurité	Conciliation travail / vie personnelle
		Quantité de travail, Clarté du rôle, Niveau d'autonomie
		Conditions de travail en général
	Recrutement	"Fit" avec l'organisation et avec l'emploi
		Qualité de la socialisation
	Gestion de la performance	Considérations individuelles et Considérations du contexte organisationnel
		Clarté des attentes et des objectifs
	Rémunération	Type de motivation favorisée (intrinsèque versus extrinsèque)
Niveau d'équité et de justice organisationnelle		

ANNEXE B

Tableau B.1 Sommaire des définitions soulevées de la rétention

Auteurs	Définitions
Lee, Mitchell et al., 1996	La rétention se définit comme « la capacité que possède une organisation à maintenir un niveau approprié de mouvement volontaire de main-d'œuvre afin de contribuer à l'atteinte de ses objectifs stratégiques ».
Singh et Dixit, 2011 ; Brun, 2008	La rétention réfère à différentes stratégies et pratiques organisationnelles qui permettent aux dirigeants.es d'adhérer à une institution pendant une certaine période de temps.
Hom et al., 2019	La rétention est un processus par lequel les dirigeants.es sont motivés.ées à rester au sein d'une organisation.

Tableau B.2 Moyens soulevés afin de stimuler la rétention d'un individu au sein de l'organisation

Auteurs	Moyens stimulant la rétention
Etzioni, 1975 ; Cardinal L., 2004 ; Brun, 2008	Les pratiques organisationnelles, si adéquates, peuvent donner goût de demeurer à l'emploi dans l'organisation plutôt que d'en être obligés.ées.
Deci et Ryan, 1985	La motivation d'un individu à rester au sein d'une entreprise est propre à lui ou à elle. Les pratiques organisationnelles, telles que la rémunération, ne stimuleront pas la rétention. L'employé.ée doit donc avoir goût de rester au sein de l'organisation, que par le plaisir qu'il ou elle prend à occuper son emploi.
Mitchell et al., 2001	La rétention peut être stimulée selon trois différentes approches : l'approche coercitive (peur/désagrément), l'approche normative (récompenses symboliques), l'approche utilitaire (incitatifs économiques).

Tableau B.3 Similitudes et différences dans les écrits des auteurs.es sur la rétention

Similitudes et différences entre les auteurs
Tous les auteurs semblent s'entendre sur le fait que la rétention est une mesure utilisée par les organisations afin de mesurer le niveau de mouvement de la main d'œuvre.
Certains.es auteurs.es stipulent que la rétention est un facteur strictement individuel, découlant des motivations intrinsèques des individus (Deci et Ryan, 1985).
D'autres auteurs.es avancent plutôt que ce sont les pratiques organisationnelles qui influencent la rétention (Etzioni, 1975 ; Cardinal L., 2004).
Certains.es auteurs.es avancent que la rétention est bénéfique pour l'organisation, alors que d'autres avancent qu'un certain roulement est préférable (Vallée et al., 2007).

ANNEXE C

Tableau 3.1 Entreprises retenues dans l'échantillonnage (en ordre alphabétique)

Ticker	Sous-Indice du S&P/TSX	Classement S&P/TSX 60	Nom de la compagnie	Secteur d'activités	Indice comparable
RY	S&P/TSX 60	2	Banque Royale du Canada	Financier (Bancaire)	Financier
TD	S&P/TSX 60	3	Banque Toronto-Dominion	Financier (Bancaire)	Financier
CNR	S&P/TSX 60	4	Canadian National Railway Company	Transport	Consommation cyclique
ENB	S&P/TSX 60	5	Enbridge Inc.	Énergie	Énergie
BNS	S&P/TSX 60	6	Banque Scotia	Financier (Bancaire)	Financier
ABX	S&P/TSX 60	7	Barrick Gold Corporation	Minier	Minier
BAM.A	S&P/TSX 60	8	Brookfield Asset Management Inc.	Financier	Financier
TRP	S&P/TSX 60	9	TC Energy Corporation	Énergie	Énergie
CP	S&P/TSX 60	10	Canadian Pacific Railway Limited	Transport	Consommation cyclique
TRI	S&P/TSX 60	11	Thomson Reuters Corporation	Technologique	Technologique
ATD	S&P/TSX 60	12	Alimentation Couche-Tard Inc.	Commerce de détail	Consommation cyclique
BCE	S&P/TSX 60	13	BCE Inc.	Communications	Communications
BMO	S&P/TSX 60	14	Banque de Montréal	Financier (Bancaire)	Financier
CM	S&P/TSX 60	15	Banque CIBC-Canadian Imperial Bank of Commerce	Financier (Bancaire)	Financier
MFC	S&P/TSX 60	17	Manulife Financial Corporation	Financier (Assurance)	Financier
FNV	S&P/TSX 60	18	Franco-Nevada Corporation	Minier	Minier
SLF	S&P/TSX 60	20	Financière Sun Life Inc.	Financier (Assurance)	Financier
T	S&P/TSX 60	21	Telus Corporation	Communications	Communications
RCLB	S&P/TSX 60	24	Rogers Communications Inc.	Communications	Communications
CNQ	S&P/TSX 60	25	Canadian Natural Resources Limited	Énergie (Gaz et Pétrole)	Énergie
SU	S&P/TSX 60	26	Suncor Energy Inc.	Énergie	Énergie
AEM	S&P/TSX 60	28	Agnico Eagle Mines Limited	Minier	Minier
FTS	S&P/TSX 60	29	Fortis Inc.	Énergie	Énergie
GIB.A	S&P/TSX 60	30	CGI Inc.	Technologique	Technologique
QSR	S&P/TSX 60	31	Restaurant Brands International Inc.	Restauration	Consommation cyclique
NA	S&P/TSX 60	32	Banque Nationale du Canada	Financier (Bancaire)	Financier
MG	S&P/TSX 60	36	Magna International Inc.	Manufacturier	Consommation cyclique
MRU	S&P/TSX 60	37	Metro Inc.	Commerce de détail	Consommation cyclique
PPL	S&P/TSX 60	38	Pembina Pipeline Corporation	Énergie	Énergie
OTEX	S&P/TSX 60	40	Open Text Corporation	Technologique	Technologique
K	S&P/TSX 60	42	Kinross Gold Corporation	Minier	Minier
EMA	S&P/TSX 60	45	Emera Incorporated	Énergie	Énergie
SJR.B	S&P/TSX 60	46	Shaw Communications Inc.	Communications	Communications
IMO	S&P/TSX 60	47	Imperial Oil Limited	Énergie (Gaz et Pétrole)	Énergie
TECK.B	S&P/TSX 60	49	Teck Resources Limited	Minier	Minier
CCL.B	S&P/TSX 60	50	CCL Industries Inc.	Entreposage et Transport	Consommation cyclique
CTC.A	S&P/TSX 60	51	Canadian Tire Corporation	Commerce de détail	Consommation cyclique
CVE	S&P/TSX 60	56	Cenovus Energy Inc.	Énergie (Gaz et Pétrole)	Énergie
IPL	S&P/TSX 60	57	Inter Pipeline Ltd.	Énergie (Gaz et Pétrole)	Énergie
GIL	S&P/TSX 60	58	Gildan Activewear Inc.	Manufacturier	Consommation cyclique
CCO	S&P/TSX 60	59	Cameco Corporation	Énergie	Énergie
SNC	S&P/TSX 60	60	SNC-Lavalin Group Inc.	Construction	Construction

ANNEXE D

Grille de collecte de données principale « Master »

L'exemple présente les données compilées pour une des entreprises de l'échantillon, à savoir la Banque Scotia :

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Ticker	Nom de la compagnie	Classement S&P/TSX 60	Date FAF	Année de comparaison	Nom du dirigeant	Titre du poste	Classement NEO	Âge	Sexe (F ou M)	Changement dans le poste?	Congédiement, démission, retraite, promotion ?	% d'actionnariat
BNS	Banque Scotia	6	31-oct	2019	Porter, Brian J.	Président et CEO	1	61	M	non	n/a	<5%
BNS	Banque Scotia	6	31-oct	2018	Porter, Brian J.	Président et CEO	1	60	M	non	n/a	<5%
BNS	Banque Scotia	6	31-oct	2017	Porter, Brian J.	Président et CEO	1	59	M	non	n/a	<5%
BNS	Banque Scotia	6	31-oct	2016	Porter, Brian J.	Président et CEO	1	58	M	non	n/a	<5%
BNS	Banque Scotia	6	31-oct	2015	Porter, Brian J.	Président et CEO	1	57	M	non	n/a	<5%

14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
SB payé (A)	RICT payée (B)	RICT payée (% du SB)	RILT octroyée (C)								RILT (% du SB)	RTD (D = A+B+C)
			Actions	Bonus à LT	UAP (PSUs granted)	UAP ajustées (0,80)	UAR (RSUs granted)	Options d'achat d'actions	DPVA (SARs)			
1 300 000 \$	2 328 000 \$	179%	0 \$	0 \$	5 587 200 \$	4 469 760 \$	0 \$	1 396 800 \$	0 \$	537%	9 494 560 \$	
1 200 000 \$	2 500 000 \$	208%	0 \$	0 \$	6 000 000 \$	4 800 000 \$	0 \$	1 500 000 \$	0 \$	625%	10 000 000 \$	
1 000 000 \$	2 610 000 \$	261%	0 \$	0 \$	5 800 000 \$	4 640 000 \$	0 \$	1 450 000 \$	0 \$	725%	9 700 000 \$	
1 000 000 \$	2 110 000 \$	211%	0 \$	0 \$	5 600 000 \$	4 480 000 \$	0 \$	1 400 000 \$	0 \$	700%	8 990 000 \$	
1 000 000 \$	1 780 000 \$	178%	0 \$	0 \$	5 200 000 \$	4 160 000 \$	0 \$	1 300 000 \$	0 \$	650%	8 240 000 \$	

26	27	28	29	30	31	32
Type de fond de pension (si applicable)	Valeur perks (\$)	Objet d'autre rémunération (perks)	Cap. boursière (11/11/20)	Chiffres d'affaires	Résultats nets	Marge bénéficiaire nette
PD	3 496 \$	Contribution au programme d'achat d'actions	75,14 \$	30 384 000 \$	8 390 000 \$	28%
PD	2 990 \$	Contribution au programme d'achat d'actions		28 216 000 \$	8 548 000 \$	30%
PD	2 990 \$	Contribution au programme d'achat d'actions		26 748 000 \$	8 005 000 \$	30%
PD	2 714 \$	Contribution au programme d'achat d'actions		23 938 000 \$	7 368 000 \$	31%
PD	1 196 \$	Contribution au programme d'achat d'actions		22 107 000 \$	7 213 000 \$	33%

Rappel des acronymes :

Colonne	Acronyme	Définition
Colonne 4 :	FAF	Fin d'année financière
Colonne 8 :	NEO	Named Executive Officer
Colonne 14 :	SB	Salaire de base
Colonne 15 et 16 :	RICT	Rémunération incitative à court terme
Colonne 19 :	UAP	Unités d'actions à la performance (PSUs)
Colonne 21 :	UAR	Unités d'actions restreintes (RSUs)
Colonne 23 :	DPVA	Droits à la plus-value des actions
Colonne 24 :	RILT	Rémunération incitative à long terme
Colonne 25 :	RTD	Rémunération totale direction
Colonne 26 :	PD	Prestations déterminées

À la colonne 11 : Est présenté le changement dans le poste de PDG depuis le début de l'année financière. Les choix sont « oui » ou « non ». Il convient de choisir « oui » s'il y a eu un changement de quelque nature dans le poste – volontaire ou involontaire

- . Il convient de choisir « non » s'il n'y a eu aucun changement dans le poste, c'est-à-dire qu'il s'agit du même PDG pour toute l'année financière

À la colonne 12 : Est présenté le type de changement, si applicable. En d'autres mots, puisque la présente analyse tient seulement compte des démissions, il convient de préciser si le changement en poste découle d'une démission, d'un congédiement ou d'un départ à la retraite.

Aux colonnes 16 « RICT (en % SB) » et 24 « RILT (en % SB) » : Sont présentés les pourcentages de rémunération variable en fonction du salaire de base. Cette méthode permet une base plus comparable (versus en \$) pour les analyses statistiques subséquentes.

À la colonne 21 « UAP ajustées » : Sont présentées les unités d'actions à la performance de la colonne 21 ajustées; c'est-à-dire que seulement 80% de la valeur octroyée des unités d'actions à la performance a été retenue dans le calcul de la RTD payée (colonne 25), puisque le nombre d'unités d'actions acquises dans « x » nombre d'années (souvent 3 ans) dépend de certains critères de performance préétablis, ce qui ne garantis pas l'acquisition de 100% des unités dans T_{0+3} (tel qu'il serait le cas pour les UAR).

À la colonne 25 « RTD payée » : Est présentée le montant de la rémunération totale directe utilisée dans la présente analyse, à savoir la somme des colonnes 14, 15 et 17 à 23.

À la colonne 26 « Type de fond de pension, si applicable » : Sont présentées le type de fond de pension offert au PDG de l'entreprise. Les choix sont : « PD » (prestations déterminées), « CD » (cotisations déterminées), « REER Collectif » (régime enregistré d'épargne-retraite).

ANNEXE E

Grille de collecte de données pour le calcul de la performance de l'action

L'exemple présente les données compilées pour une des entreprises de l'échantillon, à savoir la Banque Scotia :

Ticker	Nom de la compagnie	Année de référence	Date de FAF	β de la compagnie	Croissance de l'action	Indice comparable	Croissance de l'indice du secteur comparable
BNS	Banque Scotia	2019	2020-10-31	0,82	6%	Financier	10%
BNS	Banque Scotia	2018	2020-10-31	0,82	-15%	Financier	-6%
BNS	Banque Scotia	2017	2020-10-31	0,82	16%	Financier	18%
BNS	Banque Scotia	2016	2020-10-31	0,82	17%	Financier	7%
BNS	Banque Scotia	2015	2020-10-31	0,82	-11%	Financier	-4%
BNS	Banque Scotia	2014	2020-10-31	0,82	8%	Financier	11%

LISTE DE RÉFÉRENCES

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. Dans *The journal of Abnormal and Social Psychology* (p. 422). Récupéré de <http://dx.doi.org/10.1037/h0040968>
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. Dans L. Berkowitz (dir.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 2, p. 267-299). Academic Press. doi: [10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Ahmad, A., Bibi, P. et Majid, A. H. A. (2016). *Co-worker Support as Moderator on the Relationship between Compensation and Transactional Leadership in Organizational Commitment - ProQuest*. Récupéré de <https://search.proquest.com/docview/1964460525?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Albanesi, S., Olivetti, C. et Prados, M. J. (2015). Gender and Dynamic Agency: Theory and Evidence on the Compensation of Top Executives ☆. Dans *Gender in the Labor Market* (vol. 42, p. 1-59). Emerald Group Publishing Limited. doi: [10.1108/S0147-912120150000042001](https://doi.org/10.1108/S0147-912120150000042001)
- Albarelo, L., Bourgeois, É. et Guyot, J.-L. (2010). Chapitre 2 - Les types de variables. *Methodes en sciences humaines*, 33-60. Récupéré de <https://www.cairn.info/statistique-descriptive--9782804168285-page-33.htm>
- Alexander, S. et Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198. doi: [10.1007/BF01048015](https://doi.org/10.1007/BF01048015)
- Aulerich, J. R. (2004). COMPARISON OF BENCHMARKS FOR PORTFOLIO PERFORMANCE: AN EMPIRICAL ANALYSIS. *Studies in Economics and Finance*, 22(1), 92-114. doi: [10.1108/eb043384](https://doi.org/10.1108/eb043384)
- Bagwell, D. L. (2006). *The relationship between organizational competitive strategy and the structure of CEO compensation: Evidence from the United States technology sector* (Ph.D.). Capella University. Récupéré de <http://search.proquest.com/abiglobal/docview/304909431/abstract/4E4605BC8A324E4FPQ/2>
- Baker, G. P., Jensen, M. C. et Murphy, K. J. (1988). Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *The Journal of Finance*, 43(3), 593-616. doi: [10.1111/j.1540-6261.1988.tb04593.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1988.tb04593.x)

- Banque Royale du Canada. (2020). *Qu'est-ce que la capitalisation boursière nous indique vraiment?* Récupéré de <https://www6.royalbank.com/fr/di/hubs/investing-academy/article/what-does-market-cap-really-tell-us/jeoz7wc7>
- Basuroy, S., C. Gleason, K. et H. Kannan, Y. (2014). CEO compensation, customer satisfaction, and firm value. *Review of Accounting and Finance*, 13(4), 326-352. doi: [10.1108/RAF-11-2012-0120](https://doi.org/10.1108/RAF-11-2012-0120)
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. et Tucker, J. S. (2007). *Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes and Methods*. Récupéré de <https://psycnet-apa-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/fulltext/2007-06438-009.html>
- Bell, E., Bryman, A. et Harley, B. (2018). *Business Research Methods*. (s. l.) : Oxford University Press.
- Bertrand Baschwitz, M. A., Ketele, J.-M. de, Godelet, É. et Spoiden, A. (2009). *Comment me documenter? : formateurs, enseignants, étudiants /*. De Boeck,. Récupéré de <https://eduq.info/xmlui/handle/11515/18252>
- Bibi, P., Ahmad, A. et Majid, A. H. A. (2018a). HRM Practices and Employee Retention: The Moderating Effect of Work Environment. Dans F. Ali, S. Mostafa Rasoolimanesh et C. Cobanoglu (dir.), *Applying Partial Least Squares in Tourism and Hospitality Research* (p. 129-152). Emerald Publishing Limited. doi: [10.1108/978-1-78756-699-620181007](https://doi.org/10.1108/978-1-78756-699-620181007)
- BlackRock. (2020). iShares S&P/TSX 60 Index ETF | XIU. Dans *BlackRock*. Récupéré de <https://www.blackrock.com/ca/individual/fr/products/239832/ishares-sptsx-60-index-etf>
- Blau, G. (1994). Testing the Effect of Level and Importance of Pay Referents on Pay Level Satisfaction. *Human Relations*, 47(10), 1251-1268. doi: [10.1177/001872679404701005](https://doi.org/10.1177/001872679404701005)
- Bliss, R. T. et Rosen, R. J. (2001). CEO compensation and bank mergers. *Journal of Financial Economics*, 61(1), 107-138. doi: [10.1016/S0304-405X\(01\)00057-5](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(01)00057-5)
- Boisvert, H. et Chênevert, D. (2013). *Pratiques innovantes en matière de rémunération incitative*, 33.
- Bourgeois-Gironde, S. (2002). Relations causales et propriétés temporelles. *Philosophies*, 15-36. Récupéré de <http://www.cairn.info/temps-et-causalite--9782130524373-page-15.htm>

- Bowen, D. E. et Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221. doi: [10.5465/amr.2004.12736076](https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076)
- Breton, B. (2020). Effet indésirable d’une bonne intention. Dans *La Tribune*. Récupéré de <https://www.lesoleil.com/chroniques/brigitte-breton/effet-indesirable-dune-bonne-intention-61c1db9a41c3a7a57ae74a90d366f91b>
- Brochard, D. (2008). 17. *Logiques de gestion du travail, environnements conventionnel et concurrentiel : des politiques de rémunération sous influences*. La Découverte. Récupéré de <https://www.cairn.info/les-relations-sociales-en-entreprise--9782707153128-page-376.htm>
- Brun, J.-P. (2008). *Les 7 pièces manquantes du management* (Les Éditions TRanscontinental). Montréal : (s. é.).
- Brun, J.-P. et Dugas, N. (2005). *La reconnaissance au travail : analyse d’un concept riche de sens* | Cairn.info. Récupéré de <https://www-cairn-info.proxy.bibliotheques.uqam.ca/revue-gestion-2005-2-page-79.htm>
- Bryman, A. et Bell, E. (2006). *The Ethics of Management Research: An Exploratory Content Analysis - Bell - 2007 - British Journal of Management - Wiley Online Library*. Récupéré de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8551.2006.00487.x>
- Canada, E. et D. social. (2015, 3 décembre). Équité salariale [politiques]. Dans *aem*. Récupéré de <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/equite-salariale.html>
- Cannella, A. A. et Hambrick, D. C. (1993). *Effects of executive departures on the performance of acquired firms - Cannella - 1993 - Strategic Management Journal - Wiley Online Library*. Récupéré de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250140911>
- Cardinal L. (2004). *Rétention du personnel clé : Diagnostic et intervention, École des Sciences de la Gestion UQAM*. (s. l. : n. é.). *ceopay_Murphy.pdf*. (s. d.). Récupéré de http://pages.stern.nyu.edu/~eofek/PhD/papers/ceopay_Murphy.pdf
- Chatterjee, A. et Hambrick, D. C. (2007). It’s All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance. *Administrative*

Science Quarterly, 52(3), 351-386. Récupéré de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=507998362&lang=fr&site=ehost-live>

- Cloutier, J., Morin, D. et Renaud, S. (2013). How does variable pay relate to pay satisfaction among Canadian workers? *International Journal of Manpower*, 34(5), 465-485. doi: [10.1108/IJM-05-2013-0119](https://doi.org/10.1108/IJM-05-2013-0119)
- CNESST. (2016). *Mise à pied, licenciement, congédiement et démission - CNESST*. Récupéré de <https://www.cnt.gouv.qc.ca/fin-demploi/mise-a-pied-licenciement-congediement-et-demission/index.html>
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). (2001). *Équité salariale*. Récupéré de <http://www.ces.gouv.qc.ca>
- Core, J. E., Holthausen, R. W. et Larcker, D. F. (1999). Corporate governance, chief executive officer compensation, and firm performance. *Journal of Financial Economics*, 51(3), 371-406. doi: [10.1016/S0304-405X\(98\)00058-0](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(98)00058-0)
- Côté, A. (2015). *PortailRH.org : L'équité au travail : une question de perception (48469)*. Récupéré de <http://www.portailrh.org/impression/default.aspx?f=48469>
- Courey, B. et Perrault, A. (2019). Rémunération des dirigeants, PCI-Perrault Conseil Inc. (PCI) - les appariements d'emplois et l'évaluation de la rémunération.
- Dahyaa, J., Lonie, A. A. et Power, D. M. (2000). Changes in corporate management: do they have an impact on share prices and company earnings? *Managerial Finance*, 26(9), 66-79. doi: [10.1108/03074350010766882](https://doi.org/10.1108/03074350010766882)
- Dany, F. et Livian, Y.-F. (2002). *La nouvelle gestion des cadres* (2ème édition). Vuibert. Récupéré de <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/la-nouvelle-gestion-des-cadres-9782711769919/>
- Davidson, M. C. G., Timo, N. et Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost? A case study of Australian four- and five-star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451-466. doi: [10.1108/09596111011042686](https://doi.org/10.1108/09596111011042686)
- Davidson, M. J., Wood, G. J. et Harvey, J. T. (2012). A cross-cultural study in the UK and Australia of pay expectations and entitlements: A case of vanishing differences? *Gender in Management: An International Journal*, 27(3), 165-185. doi: [10.1108/17542411211221268](https://doi.org/10.1108/17542411211221268)

- Deci et Ryan. (1985). *Motivation intrinsèque et extrinsèque - Deci - Management*.
Récupéré de <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article19>
- Demeuse, M. et Henry, G. (2004). *Introduction aux théories et aux méthodes de la mesure en sciences psychologiques et en sciences de l'éducation - Ch. IV*. (s. l. : n. é.).
- Desjardins, J. (2005). L'analyse de régression logistique. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 1(1), 35-41. doi: [10.20982/tqmp.01.1.p035](https://doi.org/10.20982/tqmp.01.1.p035)
- Dittrich, J. E. et Carrell, M. R. (1979). Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24(1), 29-40. doi: [10.1016/0030-5073\(79\)90013-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(79)90013-8)
- Dorata, N. T. (2008). The shielding of CEO cash compensation from post-acquisition earnings' charges. *Managerial Finance*, 34(5), 288-303. doi: [10.1108/03074350810866171](https://doi.org/10.1108/03074350810866171)
- Douglas, M. (2017). *La Dimension humaine de l'entreprise*. Récupéré de <http://archives.umc.edu.dz/handle/123456789/97385>
- Dragoni, L., Tesluk, P. E., Russell, J. E. A. et Oh, I.-S. (2009). UNDERSTANDING MANAGERIAL DEVELOPMENT: INTEGRATING DEVELOPMENTAL ASSIGNMENTS, LEARNING ORIENTATION, AND ACCESS TO DEVELOPMENTAL OPPORTUNITIES IN PREDICTING MANAGERIAL COMPETENCIES. *Academy of Management Journal*, 14.
- Duffield, C., Roche, M., Blay, N., Thoms, D. et Stasa, H. (2011). The consequences of executive turnover. *Journal of Research in Nursing*, 16(6), 503-514. doi: [10.1177/1744987111422419](https://doi.org/10.1177/1744987111422419)
- Dusart, P. (2018). *Cours de Statistiques inférentielles*.
- Ezzamel, M. et Watson, R. (1998). *Market comparison earnings and the bidding-up of executive cash compensation: Evidence from the United Kingdom - ABI/INFORM Global - ProQuest*. Récupéré de <http://search.proquest.com/abiglobal/docview/199829445/4E4605BC8A324E4FPQ/1?accountid=14719>
- Fama, E. F. et Jensen, M. C. (1983). Agency Problems and Residual Claims. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 327-349. doi: [10.1086/467038](https://doi.org/10.1086/467038)

- Fang, M. et Gerhart, B. (2012). Does Pay for Performance Diminish Intrinsic Interest? *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 1176-1196. doi: [10.1080/09585192.2011.561227](https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561227)
- Fennell, A. (2017). *INVESTMENT, TAX AND LIFESTYLE PERSPECTIVES FROM RBC WEALTH MANAGEMENT SERVICES*, 2.
- Finn, R. H. et Lee, S. M. (1973). Salary equity: Its determination, analysis, and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 56(4), 283. doi: [10.1037/h0033089](https://doi.org/10.1037/h0033089)
- Forsé, M. et Parodi, M. (2006). Justice distributive. *Revue de l'OFCE*, no 98(3), 213-244. Récupéré de <http://www.cairn.info/revue-de-l-ofce-2006-3-page-213.htm>
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2015). L'analyse statistique inférentielle - Ch. XX. Dans *Fondements et étapes du processus de recherche* (3ème édition, p. 536). (s. l.) : Chenelière éducation.
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière éducation,. Récupéré de <https://educ.info/xmlui/handle/11515/35682>
- Fralich, R. et Papadopoulos, A. (2018). The financial crisis, acquisition premiums and the moderating effect of CEO power. *Long Range Planning*, 51(2), 204-218. doi: [10.1016/j.lrp.2017.08.004](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.08.004)
- Frey, B. et Jegen, R. (2001). *Motivation Crowding Theory* (Journal of Economic Surveys). (s. l. : n. é.).
- Frimousse, S., Peretti, J.-M. et Swalhi, A. (2008). La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle. *Management Avenir*, n° 18(4), 117-132. Récupéré de <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-4-page-117.htm>
- Fuller, C. W. (1997). Key performance indicators for benchmarking health and safety management in intra- and inter-company comparisons. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 4(3), 165-174. doi: [10.1108/14635779710181406](https://doi.org/10.1108/14635779710181406)
- Fulmer, R. M., Stumpf, S. A. et Bleak, J. (2009). The strategic development of high potential leaders. *Strategy & Leadership*, 37(3), 17-22. doi: [10.1108/10878570910954600](https://doi.org/10.1108/10878570910954600)

- Goodman, P. S. (1974). An examination of referents used in the evaluation of pay. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12(2), 170-195. doi: [10.1016/0030-5073\(74\)90045-2](https://doi.org/10.1016/0030-5073(74)90045-2)
- Gouvernement du Canada, S. C. (2002). *Les statistiques : le pouvoir des données! Organisation des données : Variables*. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/power-pouvoir/ch8/5214817-fra.htm>
- Gouvernement du Canada, S. C. et Gouvernement du Canada, S. C. (2011, 1^{er} mars). *Les statistiques : le pouvoir des données! Échantillonnage probabiliste*. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/power-pouvoir/ch13/prob/5214899-fra.htm>
- Guerrero, S., Bentein, K. et Lapalme, M.-È. (2014). Idiosyncratic Deals and High Performers' Organizational Commitment. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 323-334. doi: [10.1007/s10869-013-9316-7](https://doi.org/10.1007/s10869-013-9316-7)
- Healy, P. M. (1985). The effect of bonus schemes on accounting decisions. *Journal of Accounting and Economics*, 7(1), 85-107. doi: [10.1016/0165-4101\(85\)90029-1](https://doi.org/10.1016/0165-4101(85)90029-1)
- Henry, T. F. (2010). Does equity compensation induce executives to maximize firm value or their own personal wealth? Dans C. R. Lehman (dir.), *Ethics, Equity, and Regulation* (vol. 15, p. 111-139). Emerald Group Publishing Limited. doi: [10.1108/S1041-7060\(2010\)0000015008](https://doi.org/10.1108/S1041-7060(2010)0000015008)
- Hoaglin, D. C. et Iglewicz, B. (1987). Fine-Tuning Some Resistant Rules for Outlier Labeling. *Journal of the American Statistical Association*, 82(400), 1147-1149. doi: [10.2307/2289392](https://doi.org/10.2307/2289392)
- Hom, P. W., Allen, D. G. et Griffeth, R. W. (2019). *Employee Retention and Turnover: Why Employees Stay or Leave*. (s. l.) : Routledge.
- Huang, S., Maharjan, J. et Thakor, A. V. (2020). Disagreement-induced CEO turnover. *Journal of Financial Intermediation*, 43, 100819. doi: [10.1016/j.jfi.2019.01.006](https://doi.org/10.1016/j.jfi.2019.01.006)
- IBM. (2014). *Documentation IBM SPSS Statistics version 24.0*. Récupéré de www.ibm.com/support/knowledgecenter/fr/sslvmb_24.0.0/spss/base/dataedit_define_variable_measurement.html
- IGOPP Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques. (2017). *La rémunération des dirigeants : Trancher le noeud gordien*.
- Jeness, R. A. (2009). Taux de roulement et permanence de l'emploi dans l'industrie canadienne. *L'Actualité économique*, 50(2), 152-176. doi: [10.7202/803041ar](https://doi.org/10.7202/803041ar)

- Justice, M. de la. (2020, 1^{er} janvier). *Lois codifiées Règlements codifiés*. Récupéré de <https://lois-laws.justice.gc.ca/fra/lois/C-44/TexteCompleet.html>
- KPMG s.e.n.c.r.l. (2017). *KPMG Global Insights Pulse - Q4 2016*, 12.
- Krug, J. A., Wright, P. et Kroll, M. J. (2013). Top Management Turnover Following Mergers and Acquisitions: Solid Research to Date but Still Much to Be Learned. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 147-163. doi: [10.5465/amp.2011.0091](https://doi.org/10.5465/amp.2011.0091)
- Kumar, D. A. A. et Mathimaran, D. K. B. (2017). Employee Retention Strategies : An Empirical Research. *Global Journal of Management And Business Research*. Récupéré de <https://www.journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/2243>
- Kundu, S. C. et Rani, S. (2007). Human resources' self-esteem across gender and categories: a study. *Industrial Management & Data Systems*, 107(9), 1366-1390. doi: [10.1108/02635570710834018](https://doi.org/10.1108/02635570710834018)
- Lacouture, Y. (2000). *Les méthodes d'analyse multivariée - Ch XI*. Gaétant-Morin.
- Lamarche, B. (2012). *L'effet des régimes de primes de rendement sur la satisfaction à l'égard de la rémunération et le soutien perçu du supérieur immédiat : une question de justice organisationnelle*. Récupéré de Zotero :
- Laurencelle, L. (2009). Le tau et le tau-b de Kendall pour la corrélation de variables ordinales simples ou catégorielles. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 5(2), 51-58. doi: [10.20982/tqmp.05.2.p051](https://doi.org/10.20982/tqmp.05.2.p051)
- Lawler, E. E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. New York: McGraw-Hill.
- L.C.R. (1985), ch. C-44, M. de la J., Canada. (2020). *Loi canadienne sur les sociétés par actions*.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Wise, L. et Fireman, S. (1996). An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management Journal*, 39(1), 5-36. doi: [10.5465/256629](https://doi.org/10.5465/256629)
- Linhart, D., Rozenblatt, P. et Voegelé, S. (1993). Vers une nouvelle rémunération scientifique du travail? *Vers une nouvelle rémunération scientifique du travail?*, (57), 30-47.

- Long, S. (2009). Executive presence: what is it and how to get it. *International Journal of Leadership in Public Services*, 5(1), 55-58. doi: [10.1108/17479886200900010](https://doi.org/10.1108/17479886200900010)
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. et Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 305-320. doi: [10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3<305::AID-JOB843>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<305::AID-JOB843>3.0.CO;2-N)
- Malo, F. B., Jean-Gilles, J. et Vallée, G. (2007). Attraction et rétention de la main-d'oeuvre : Mesure de la problématique et pistes de solutions. *Revue Organisations & territoires*, 16(2-3), 27-36. doi: [10.1522/revueot.v16n2-3.513](https://doi.org/10.1522/revueot.v16n2-3.513)
- McGuire, J. (1997). LEGITIMACY THROUGH OBFUSCATION: THE PRESENTATION OF EXECUTIVE COMPENSATION. *The International Journal of Organizational Analysis*, 5(2), 115-133. doi: [10.1108/eb028864](https://doi.org/10.1108/eb028864)
- Milstead, D. (2014). *Why does the S&P/TSX 60 exclude some of Canada's biggest stocks? - The Globe and Mail*. Récupéré de <https://www.theglobeandmail.com/globe-investor/investment-ideas/why-does-the-sptsx-60-exclude-some-of-canadas-biggest-stocks/article19057449/>
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C. et Lee, T. W. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *Academy of Management Perspectives*, 15(4), 96-108. doi: [10.5465/ame.2001.5897929](https://doi.org/10.5465/ame.2001.5897929)
- Morgan Stanley. (s. d.). What are restricted shares (RS) and restricted share units (RSU)? Dans *Shareworks Support Center | Shareworks by Morgan Stanley*. Récupéré de <http://support.solum.com/hc/en-us/articles/115003069532>
- Morrow, J. L. (2002). Someone old or someone new? The effects of ceo change on corporate entrepreneurship. *New England Journal of Entrepreneurship*, 5(2), 21-33. doi: [10.1108/NEJE-05-02-2002-B005](https://doi.org/10.1108/NEJE-05-02-2002-B005)
- Murphy, K. J. (1999a). Chapter 38 Executive compensation. Dans *Handbook of Labor Economics* (vol. 3, p. 2485-2563). Elsevier. doi: [10.1016/S1573-4463\(99\)30024-9](https://doi.org/10.1016/S1573-4463(99)30024-9)
- Ndzi, E. (2015). Remuneration consultants' advice and its effect on pay. *International Journal of Law and Management*, 57(4), 340-350. doi: [10.1108/IJLMA-03-2015-0014](https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2015-0014)
- Nilsson, H. et Tärnbro, S. (2011). *The Link between CEO Compensation and Performance*, 33.

- Nishii, L. H., Lepak, David. P. et Shneider, B. (2008). EMPLOYEE ATTRIBUTIONS OF THE “WHY” OF HR PRACTICES: THEIR EFFECTS ON EMPLOYEE ATTITUDES AND BEHAVIORS, AND CUSTOMER SATISFACTION. Dans *Personnel Psychology - Wiley Online Library*. Récupéré de https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x?casa_token=6DAnx-xoNTkAAAAA%3A2eB2VcqHUNzGRF6NePC63DIADaxwu366A4L0fFVZgUpaQk6URNWzBY_QydARrGnJixWjofUA-edcWpaF
- Normandin Beaudry, A. conseil inc. (2020). Rémunération compétitive – Enquête salariale. Dans *Normandin Beaudry*. Récupéré de <https://www.normandin-beaudry.ca/solutions/positionnement-de-la-remuneration/>
- Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (OCRHA). (2013). *Le taux de roulement*.
- Ortín-Ángel, P. et Cannella, A. A. (2004). Executive Turnover Revisited From an Efficiency Wage Perspective. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 2(1), 7-23. doi: [10.1108/15365430480000727](https://doi.org/10.1108/15365430480000727)
- Ouimet, M. (2004). *Notions sur la causalité*.
- Pellerin, S. (s. d.). *L'effet des récompenses et de la considération sur l'état de santé psychologique : les mécanismes sous-jacents*, 108.
- Pelletier, M. L. et Demers, M. (1994). Recherche qualitative, recherche quantitative : expressions injustifiées. *Revue des sciences de l'éducation*, 20(4), 757. doi: [10.7202/031766ar](https://doi.org/10.7202/031766ar)
- Pfeffer, J. et Sutton, R. I. (2006, 1^{er} janvier). Evidence-Based Management. *Harvard Business Review*, (January 2006). Récupéré de <https://hbr.org/2006/01/evidence-based-management>
- PrévotEAU, M.-H. et Utard, J.-C. (2005). I. La recherche documentaire. *Bibliothèques*, 13-32. Récupéré de <https://www.cairn.info/manuel-de-bibliographie-generale--9782765409120-page-13.htm>
- Price, J. L. et Mueller, C. W. (1981). A Causal Model of Turnover for Nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565. doi: [10.5465/255574](https://doi.org/10.5465/255574)
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R. et Arad, S. (2019). *The Evolution of Performance Management: Searching for Value | Annual Review of Organizational Psychology*

and Organizational Behavior. Récupéré de <https://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015009>

- Rakotomalala, R. (2017). *Analyse de corrélation*. *Rapport-previsions-salariales-2018-2019.pdf*. (s. d.). Récupéré de <https://www.normandin-beaudry.ca/wp-content/uploads/2018/09/Rapport-previsions-salariales-2018-2019.pdf>
- Raymer, E. (2018). Gérer la rémunération dans les fusions et acquisitions — Canadian Lawyer Magazine. Dans *Osler, Hoskin & Harcourt S.E.N.C.R.L./s.r.l.* Récupéré de <http://www.osler.com/fr/a-propos-de-nous/salle-de-presse/2018/gerer-la-remuneration-dans-les-fusions-et-acquisitions-canadian-lawyer-magazine>
- Reynaud, B. (1993). *Les théories de l'équité, fondements d'une approche cognitive du salaire d'efficience - Persée*. Récupéré de https://www.persee.fr/doc/reco_0035-2764_1993_num_44_1_409435
- Romanoffken, K. et Boehmedward, B. (1986). Pay Equity : Internal and External Considerations. *Compensation and Benefits Review*, section Vol. 18, N.3.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T. et Greenberg, J. (2006). I-Deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977-994. doi: [10.5465/amr.2006.22527470](https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527470)
- Roy, F. et Chartrand, M. (2015). Trois clés d'une rémunération raisonnable : l'équité externe et individuelle. Dans *Finance et Investissement*. Récupéré de <https://www.finance-investissement.com/nouvelles/developpement-des-affaires/trois-cles-d-une-remuneration-raisonnable-l-equite-externe-et-individuelle/>
- Saint-Pierre, G. (2016). *Analyse de données catégorielles*.
- School, R. W., Cooper, E. A. et McKenna, J. F. (1987). *REFERENT SELECTION IN DETERMINING EQUITY PERCEPTIONS: DIFFERENTIAL EFFECTS ON BEHAVIORAL AND ATTITUDINAL OUTCOMES - SCHOLL - 1987 - Personnel Psychology - Wiley Online Library*. Récupéré de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1987.tb02380.x>
- Seo, J., Gamache, D. L., Devers, C. E. et Carpenter, M. A. (2015). The role of CEO relative standing in acquisition behavior and CEO pay. *Strategic Management Journal*, 36(12), 1877-1894. doi: [10.1002/smj.2316](https://doi.org/10.1002/smj.2316)

- Shapiro, H. J. et Wahba, M. A. (1978). Pay Satisfaction: An Empirical Test of a Discrepancy Model. *Management Science*, 24(6), 612-622. doi: [10.1287/mnsc.24.6.612](https://doi.org/10.1287/mnsc.24.6.612)
- Singh, P. et Peng, P. (2010). Canada's bold experiment with pay equity. *Gender in Management: An International Journal*, 25(7), 570-585. doi: [10.1108/17542411011081374](https://doi.org/10.1108/17542411011081374)
- Singh, S. et Dixit, P. K. (2011). Employee Retention - The Art of Keeping the People | Employee Retention | Employment. Dans *Scribd*. Récupéré de <https://www.scribd.com/document/242391379/Employee-Retention-The-Art-of-Keeping-the-People>
- Snapshot. (s. d.). Récupéré de <http://psycnet.apa.org/fulltext/1973-01407-001.pdf>
- Soureshjani, M. H. et Kimiagari, A. M. (2013). *Calculating the best cut off point using logistic regression and neural network on credit scoring problem- A case study of a commercial bank*, 8.
- SPSS à l'UdeS - Régression logistique. (s. d.). Récupéré de <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/stat-inferentielles/regression-logistique.php>
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover: SUMMARY. *Journal of Occupational Behavior*, 1(4), 253. Récupéré de <http://search.proquest.com/abiglobal/docview/227213904/abstract/B1F32763E5943A7PQ/9>
- Stewart, N. et Lamontagne, É. (2013). *Compensation Planning Outlook 2014*.
- Stikeman Elliott S.E.N.C.R.L., s.r.l. (2014). *Guide de la rémunération des dirigeants et des administrateurs au Canada*.
- Stocks, ETF, Funds, Investments, Dividends and Trading Information Portal. (s. d.). Dans *FKnol.com*. Récupéré de <https://fknol.com>
- St-Onge, S. (2014). *Gestion de la rémunération : théorie et pratique* (3ème éditions). CHENELIÈRE. Récupéré de http://www.renaud-bray.com/Livres_Produit.aspx?id=1528169&def=Gestion+de+la+r%C3%A9mun%C3%A9ration+%3a+th%C3%A9orie+et+pratique+3e+%C3%A9d.%2cST-ONGE%2c+SYLVIE%2c9782765042532&utm_campaign=partage-r%C3%A9seaux-sociaux&utm_medium=r%C3%A9seaux-sociaux&utm_source=facebook-like

- Sure Dividend. (2020). The 2020 Updated List Of All TSX 60 Stocks & Companies. Dans *Sure Dividend*. Récupéré de <https://www.suredividend.com/tsx-60-stocks-list/>
- Système électronique de déclaration des initiés (SEDI). (s. d.). *Aide en ligne de SEDI à l'intention des émetteurs - Droits à la plus-value des actions (DPVA)*. Récupéré de https://www.sedi.ca/sedi/new_help/french/agent/Glossary/Stock_appreciation_rights_f.htm
- Système électronique de données, d'analyse et de recherche (SEDAR). (s. d.). *Accueil de SEDAR*. Récupéré de https://www.sedar.com/homepage_fr.htm
- Tekleab, A. G., Bartol et Liu. (2005). *Is it pay levels or pay raises that matter to fairness and turnover?* - Tekleab - 2005 - *Journal of Organizational Behavior* - Wiley Online Library. Récupéré de https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.352?casa_token=89JL5QOE8E4AAAAA:Ma1Lez5jGc9VG3zlnPzkDwcvrLFD2z1zjAjFyjQOcozZE0jVpxN6Cep5123viLsR-r41KFrQZCLWoWbr
- Tlaiss, H. A., Martin, P. et Hofaidhllaoui, M. (2017a). Talent retention: evidence from a multinational firm in France. *Employee Relations*, 39(4), 426-445. doi: [10.1108/ER-07-2016-0130](https://doi.org/10.1108/ER-07-2016-0130)
- Tlaiss, H. A., Martin, P. et Hofaidhllaoui, M. (2017b). Talent retention: evidence from a multinational firm in France. *Employee Relations*, 39(4), 426-445. doi: [10.1108/ER-07-2016-0130](https://doi.org/10.1108/ER-07-2016-0130)
- TMX Group. (s. d.). Dans *TMX.com*. Récupéré de <http://www.tmx.com>
- Trottier, M. (2020). *Méthodologie de la recherche : Devis de recherche, cours présentiel*.
- Truman. (2015). *SPSS Logistic Regression*.
- Université de Sherbrooke. (2013). SPSS à l'UdeS - Interprétation. Dans *Le site francophone le plus complet sur SPSS 23*. Récupéré de <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/stat-inferentielles/regression-simple/interpretation.php>
- Valcour, M., Ollier-Malaterre, A., Matz-Costa, C., Pitt-Catsoupes, M. et Brown, M. (2011). Influences on employee perceptions of organizational work-life support: Signals and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 588-595. doi: [10.1016/j.jvb.2011.02.002](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.02.002)

- Vallée, G., Malo, F. B., Connolly, N., Université Laval, Alliance de recherche universités-communautés et Innovation, travail et emploi. (2007). *La gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'oeuvre au sein de la Fonction publique québécoise*. Récupéré de http://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/300/univ_laval/aruc/doc_rech/2007/dr-2007-004_genevieve_vallee.pdf
- Vandenberghe, C. (2004). Conserver ses employés productifs. *Gestion, Vol. 29(3)*, 64-72. Récupéré de <http://www.cairn.info/revue-gestion-2004-3-page-64.htm>
- Verma, R. (2011). Testing forecasting power of the conditional relationship between beta and return. *The Journal of Risk Finance, 12(1)*, 69-77. doi: [10.1108/15265941111100085](https://doi.org/10.1108/15265941111100085)
- Viaconseil. (2013, 13 mars). Combien Coûte le Roulement de Personnel de votre Entreprise ? *VIACONSEIL*. Récupéré de <https://viaconseil.ca/engagement-et-mobilisation/combien-coute-le-roulement-de-personnel-de-votre-entreprise/>
- Vigne-Lepage, V. (2017). *Rémunération globale : Fusions-acquisitions : la rétention financière des talents se développe*. Récupéré de <http://www.wk-rh.fr/actualites/detail/100254/fusions-acquisitions-la-retention-financiere-des-talents-se-developpe.html>
- Vroom, V. H. et MacCrimmon, K. R. (1968). Toward a Stochastic Model of Managerial Careers. *Administrative Science Quarterly, 13(1)*, 26-46. doi: [10.2307/2391260](https://doi.org/10.2307/2391260)
- Wang, J. C., Markóczy, L., Sun, S. L. et Peng, M. W. (2019). She'-E-O Compensation Gap: A Role Congruity View. *Journal of Business Ethics, 159(3)*, 745-760. doi: <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1007/s10551-018-3807-4>
- Wang, L. et Jiang, W. (2017). How CEO underpayment influences strategic change: the equity perspective. *Management Decision, 55(10)*, 2277-2292. doi: <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/MD-03-2017-0240>
- Williams, M. L., McDaniel, M. A. et Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 91(2)*, 392-413. doi: [10.1037/0021-9010.91.2.392](https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.392)
- Xu, J. et Yang, J. (2016). Golden hellos: Signing bonuses for new top executives. *Journal of Financial Economics, 122(1)*, 175-195. doi: [10.1016/j.jfineco.2015.11.003](https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2015.11.003)
- Yahoo Finance - Stock Market Live, Quotes, Business & Finance News.* (s. d.). Récupéré de <https://finance.yahoo.com/>