



# PERSPECTIVES – RÉMUNÉRATION DE LA HAUTE DIRECTION POUR LE MEILLEUR ET POUR LE PIRE : LE VOTE CONSULTATIF SUR LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS S'ÉTABLIT AU CANADA

CANADA  
JANVIER 2014

Bien que le vote consultatif sur la rémunération des dirigeants (le vote consultatif) ne soit pas obligatoire au Canada, beaucoup d'entreprises canadiennes ont choisi volontairement d'adopter des politiques en la matière. Le vote consultatif n'oblige pas l'entreprise à prendre des mesures; il permet cependant aux actionnaires de se prononcer sur le programme de rémunération des dirigeants présenté dans la circulaire de sollicitation de procurations de l'entreprise. De plus en plus de Canadiens s'intéressent au vote consultatif depuis l'application des dispositions sur le vote consultatif de la loi Dodd-Frank aux États-Unis, il y a trois ans, à toutes les sociétés ouvertes. L'établissement du vote consultatif au Canada ne fait pas qu'accroître le pouvoir des actionnaires; il augmente l'influence, déjà grande, qu'exercent les sociétés-conseils en matière de sollicitation de procurations sur les dispositions des programmes de rémunération et sur les pratiques de gouvernance.

CE NUMÉRO RÉPOND AUX  
QUESTIONS SUIVANTES :

*Comment les entreprises canadiennes ont-elles réagi au mouvement en faveur du vote consultatif sur la rémunération des dirigeants?*

*Quelles sont les politiques des sociétés-conseils en matière de sollicitation de procurations à l'égard des propositions de vote consultatif sur la rémunération des dirigeants?*

*En quoi les sociétés-conseils en matière de sollicitation de procurations pourraient-elles venir à influencer davantage sur le vote consultatif sur la rémunération des dirigeants?*

*Quelle est l'incidence du vote consultatif sur les dispositions du programme de rémunération et les décisions de rémunération?*

## VOTE CONSULTATIF SUR LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS : ÉTAT DE LA SITUATION AU CANADA

Le vote consultatif est très en vogue, au Canada. Au cours des dernières années, 80 % des sociétés composant l'indice TSX 60 ont adopté des politiques en la matière. Au total, au moins 127 sociétés canadiennes (de grandes entreprises, pour l'essentiel) ont mis en place le vote consultatif, et 120 ont tenu un tel vote en 2013, obtenant un appui des actionnaires qui a été d'environ 90 % en moyenne. Toujours en 2013, seulement trois entreprises n'ont pas réussi à obtenir un appui majoritaire pour leur programme de rémunération, alors qu'il n'y en avait eu qu'une seule en 2012. L'une de ces trois entreprises a été « contrainte » de modifier son programme de rémunération par suite du vote consultatif, ce qui montre l'incidence qu'un tel vote peut avoir sur l'approche de rémunération d'une entreprise.

« AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES, 80 % DES SOCIÉTÉS COMPOSANT L'INDICE TSX 60 ONT ADOPTÉ DES POLITIQUES EN LA MATIÈRE. »

Certaines entreprises ont décidé d'adopter volontairement le vote consultatif pour donner suite aux recommandations de la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance (CCBG), qui considère le vote consultatif volontaire comme une saine pratique de gouvernance. La CCBG estime que le vote consultatif favorise une meilleure divulgation de la rémunération dans les circulaires de sollicitation de procurations et encourage les entreprises à mobiliser leurs actionnaires. La Coalition recommande aux entreprises canadiennes qui adoptent le vote consultatif et aux organismes de réglementation d'utiliser sa résolution type, de manière à simplifier les choses pour les investisseurs et à assurer la comparabilité entre entreprises.

La possibilité de rendre le vote consultatif obligatoire au Canada a fait l'objet de débats, mais beaucoup d'entreprises jugent que cela n'est pas nécessaire, compte tenu de la popularité de l'adoption volontaire. Cette popularité s'explique en partie par le caractère obligatoire du vote consultatif aux États-Unis, et également par les pressions exercées par les actionnaires, les groupes de promotion de la bonne gouvernance et les sociétés-conseils en matière de sollicitation de procurations. En 2010, la loi Dodd-Frank a rendu obligatoire pour toutes les sociétés ouvertes américaines la tenue, au moins une fois tous les trois ans, d'un vote consultatif non exécutoire permettant aux actionnaires d'approuver la rémunération des dirigeants divulguée dans l'analyse de la rémunération de la circulaire de sollicitation de procurations et les tableaux connexes. La loi prévoit en outre que les actionnaires doivent avoir l'occasion, au moins une fois tous les six ans, de décider par un vote si le vote consultatif doit avoir lieu chaque année, tous les deux ans ou tous les trois ans. Malgré que beaucoup des initiatives américaines en matière de rémunération et de gouvernance finissent par s'implanter au Canada, nombreux sont d'avis que le Canada pourrait bien ne pas rendre le vote

consultatif obligatoire. En 2011, dans le cadre d'un examen des droits des actionnaires et de la gouvernance des entreprises, la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CMVO) a demandé à l'ensemble des sociétés qui y sont assujetties de lui faire part de leurs commentaires sur la possibilité d'exiger un vote consultatif. Malgré cette sollicitation de commentaires, la CMVO n'a pas donné suite à cette initiative, au grand dam de certains groupes de défense des investisseurs.

Les investisseurs institutionnels et les groupes de défense des investisseurs tels que la Shareholder Association for Research and Education et Meritas sont généralement en faveur du vote consultatif et font pression sur les entreprises pour qu'elles adoptent une politique en ce sens. Un investisseur institutionnel fait toutefois exception : le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, qui est d'avis qu'il ne revient pas aux actionnaires de conseiller le conseil d'administration sur les décisions de rémunération, et qui considère que l'obligation d'obtenir un vote majoritaire du conseil, conjuguée avec l'obligation pour chaque administrateur d'être élu, rend inutile la tenue d'un vote consultatif sur la rémunération des dirigeants.

## LE VOTE CONSULTATIF : LE POINT DE VUE DES SOCIÉTÉS-CONSEILS EN MATIÈRE DE SOLLICITATION DE PROCURATIONS

Les deux plus grandes sociétés-conseils en matière de sollicitation de procurations, soit Institutional Shareholder Services (ISS) et Glass Lewis & Co. sont généralement favorables à l'adoption de politiques sur le vote consultatif. Elles se sont dotées de lignes directrices sur les recommandations à faire relativement aux propositions de vote consultatif. Selon ces politiques, elles peuvent recommander aux actionnaires de voter contre de telles propositions ou encore, parfois, de s'abstenir de voter pour des candidats à un poste d'administrateur, si la structure de rémunération en fonction de la performance ou les pratiques de rémunération de l'entreprise sont déficientes.

### GLASS LEWIS

Glass Lewis adopte une approche au cas par cas qu'elle qualifie de *très nuancée* pour l'analyse des propositions de vote consultatif au Canada. Cette société-conseil préconise la tenue d'un vote consultatif annuel. Dans l'analyse des propositions de vote consultatif, elle se concentre sur quatre éléments : dispositions et structure générales des programmes de rémunération; qualité et contenu de l'information sur la rémunération; sommes versées aux hauts dirigeants; lien entre la rémunération et le rendement. L'analyse tient également compte du secteur d'activité, de la taille, de la santé financière, des pratiques établies de rémunération en



fonction de la performance et d'autres facteurs atténuants. Parmi les exemples de pratiques déficientes en matière de rémunération et d'information pouvant entraîner la recommandation d'un vote défavorable, mentionnons l'information insuffisante, les primes incitatives ou de départ exagérées, les primes garanties, une rémunération élevée qui n'est pas en adéquation avec le rendement de l'entreprise et des analyses comparatives inadéquates. Glass Lewis recommande aussi parfois de voter contre la nomination de membres au sein du comité de rémunération lorsque des sociétés maintiennent des politiques de rémunération déficientes.

## ISS

ISS a également adopté une nouvelle politique canadienne sur la rémunération en fonction de la performance semblable à sa politique américaine, en 2013; cette politique détermine les recommandations qu'elle fait relativement au vote consultatif. Dans son analyse, elle compare la rémunération du chef de la direction au rendement total absolu et relatif pour les actionnaires sur une période pouvant aller jusqu'à cinq ans, en se servant de trois critères quantitatifs. Le plus souvent, ISS recommande i) de voter contre la proposition de vote consultatif de la direction; ii) de voter contre la nomination de membres au comité de rémunération (ou, dans de rares cas, contre la nomination de l'ensemble du conseil d'administration, y compris au poste de chef de la direction) ou de s'abstenir de voter en leur faveur; iii) de voter contre les régimes de rémunération à base d'actions, s'il y a un « décalage permanent important » entre la rémunération du chef de la direction et le rendement de l'entreprise.



L'analyse de rémunération en fonction de la performance comporte trois critères quantitatifs permettant d'évaluer l'adéquation entre la rémunération et le rendement. Le critère du *niveau relatif de décalage* a été modifié pour 2014 pour qu'il ne tienne compte que d'une période de trois ans, plutôt que de période d'un an et de trois ans. Deux des critères sont établis par rapport à un groupe de comparaison, tandis que le troisième mesure le niveau d'adéquation absolu :

- **Niveau relatif de décalage** — Écart qui sépare le rang du rendement total pour les actionnaires (RTA) de l'entreprise et le rang de la rémunération totale de son chef de la direction de ceux d'un groupe de comparaison composé de 11 à 24 entreprises, sur une période de trois ans.
- **Multiple de la médiane** — La rémunération globale pour le dernier exercice financier, comparée à la rémunération médiane du groupe de comparaison.
- **Adéquation entre la rémunération du chef de direction et le RTA** — Évolution de l'écart absolu entre la rémunération du chef de la direction et le RTA au cours des cinq dernières années.

Pour évaluer la rémunération et le rendement relatifs selon ces critères, ISS établit ses propres groupes de comparaison. Ces groupes sont composés d'entreprises qui : i) ont des revenus (ou un actif, pour les entreprises du milieu des services financiers) correspondant au moins au quart et au plus au quadruple de ceux de l'entreprise évaluée; ii) font partie du secteur d'activité se rapprochant le plus de celui de l'entreprise évaluée, selon le code de classification par industrie (à huit, six, quatre ou deux chiffres) GICS (Global Industry Classification Standard); iii) ont une capitalisation boursière correspondant au moins au quart et au plus au quadruple de la valeur marchande de l'entreprise évaluée, et répartis en quatre sous-groupes selon leur capitalisation boursière. ISS constitue parfois des groupes de comparaison personnalisés pour les très grandes ou les très petites entreprises.

Lorsque ces critères quantitatifs révèlent un risque de décalage entre la rémunération des dirigeants et le rendement, ISS fait une évaluation qualitative de l'entreprise qui tient notamment compte des éléments suivants :

- Le ratio des octrois à base d'actions dont l'acquisition se fonde sur le rendement par rapport à ceux basés sur le passage du temps, et le ratio de la rémunération en fonction de la performance sur la rémunération globale.
- La qualité de l'information fournie et la pertinence des mesures et objectifs de rendement.
- L'évolution des autres indicateurs financiers, notamment les mesures de croissance des revenus, du bénéfice et du rendement comme le rendement des capitaux propres, le rendement de l'actif et le rendement du capital investi.
- Les mesures prises par suite des questions de rémunération en fonction de la performance soulevées antérieurement.
- Les situations exceptionnelles liées à l'embauche d'un nouveau chef de la direction.

« LE VOTE CONSULTATIF A CONFÉRÉ BEAUCOUP DE POUVOIR AUX SOCIÉTÉS-CONSEILS EN MATIÈRE DE SOLlicitATION DE PROCURATIONS, QUI PEUVENT INFLUER SUR LES DISPOSITIONS DES PROGRAMMES DE RÉMUNÉRATION ET SUR LES PRATIQUES DE GOUVERNANCE. »

## PRÉOCCUPATIONS SOULEVÉES PAR LES POLITIQUES D'ISS

Le vote consultatif a conféré beaucoup de pouvoir aux sociétés-conseils en matière de sollicitation de procurations, qui peuvent influencer sur les dispositions des programmes de rémunération et sur les pratiques de gouvernance. Des entreprises ont émis des réserves à l'égard de l'uniformité des recommandations relatives au vote consultatif et du manque de transparence de ce processus de recommandation. Glass Lewis

« DANS UNE ÉVALUATION DE LA RÉMUNÉRATION EN FONCTION DE LA PERFORMANCE, IL EST PRIMORDIAL DE S'ASSURER QUE LES COMPARAISONS SE FONT PAR RAPPORT À UN ÉCHANTILLON D'ENTREPRISES CONCURRENTES PERTINENT. »

a une approche opaque en matière de recommandations sur le vote : il est difficile de savoir quels facteurs elle prend en compte. En revanche, le processus d'ISS est plus transparent, ce qui permet de cerner en quoi sa façon d'évaluer le lien entre la rémunération et le rendement peut être différente de celle d'une entreprise. Des préoccupations ont été soulevées quant à son processus de sélection des groupes de comparaison, à l'importance undue qu'elle accorde au RTA à court terme et au fait qu'elle ne tient pas compte de la rémunération réalisable au Canada.

## SÉLECTION DES GROUPES DE COMPARAISON

Dans une évaluation de la rémunération en fonction de la performance, il est primordial de s'assurer que les comparaisons se font par rapport à un échantillon d'entreprises concurrentes pertinent. La constitution des groupes de comparaison ne se résume pas à trouver des entreprises qui ont des revenus, une capitalisation boursière et un code d'industrie GICS comparables. La méthodologie qu'emploie ISS pour la sélection des groupes de comparaison est susceptible de produire des échantillons qui ne reflètent pas fidèlement les véritables concurrents d'une entreprise en matière de talents, de rendement et de capital-investissement.

Par suite des préoccupations soulevées par des entreprises américaines relativement à son processus de sélection des groupes de comparaison en 2012, ISS a modifié ses politiques aux États-Unis afin de tenir compte du groupe de comparaison choisi par l'entreprise elle-même et des codes d'industrie GICS représentés par les entreprises faisant partie de ce groupe. Le nouveau processus permet de sélectionner les entreprises qui se rapprochent le plus de l'entreprise évaluée au chapitre des revenus ou des actifs, du secteur d'activité et de la capitalisation boursière. Dans cet échantillon, on accorde ensuite la priorité aux entreprises dont la médiane se rapproche de celle de l'entreprise évaluée, qui font partie de son groupe de comparaison et qui l'ont elles-mêmes choisie dans leur propre groupe de comparaison. Or, ce changement n'a pas été apporté aux nouvelles politiques 2014 pour le Canada. Modifier la politique canadienne dans le même sens rendrait les groupes de comparaison plus pertinents et permettraient aux investisseurs de mieux comprendre la façon dont le comité de rémunération de l'entreprise a fait son évaluation de la rémunération en fonction de la performance quand il a établi la rémunération du chef de la direction.

Quand elle constitue des groupes de comparaison pour les entreprises canadiennes, ISS ne sélectionne pas d'entreprises américaines, ce qui fait que les groupes de comparaison ne comptent pas toujours de 11 à 24 entreprises, comme on le souhaiterait. Ainsi, une entreprise canadienne a fait l'exercice de simuler la formation d'un groupe de comparaison au

moyen du modèle d'ISS, et le groupe ainsi obtenu ne comptait que huit entreprises, dont deux qui ne provenaient pas de son secteur d'activité. Or, beaucoup d'entreprises canadiennes exercent des activités importantes aux États-Unis et disputent les talents à des entreprises américaines. Pour elles, le fait de n'inclure que des entreprises canadiennes dans le groupe de comparaison peut avoir pour conséquence d'exclure les véritables concurrents et produire un groupe de comparaison trop restreint. Plusieurs grandes sociétés canadiennes ont une présence non négligeable aux États-Unis, et il est difficile de trouver des entreprises comparables sur le seul marché canadien.

### IMPORTANCE ACCORDÉE AU RTA

Bien que la nouvelle période de trois ans qu'ISS utilisera en 2014 pour l'analyse du RTA et du rang de la rémunération du chef de la direction favorise davantage les résultats à long terme que ses anciens indicateurs sur un an et sur trois ans, sa méthode continue d'accorder beaucoup d'importance au point de départ de cette période de trois ans. ISS estime que ce changement simplifie l'analyse, donne une meilleure idée de l'adéquation à long terme entre la rémunération et le rendement et prévient les distorsions imputables aux périodes de volatilité. L'élimination de l'analyse sur un an risque cependant de nuire aux entreprises dont le RTA relatif s'est amélioré au cours de ces trois années, et d'avoir l'effet inverse sur les entreprises dont le RTA relatif s'est détérioré. En outre, comme les programmes de rémunération de beaucoup d'entreprises sont fondés sur d'autres mesures que le RTA sur trois ans, l'analyse d'ISS ne présente qu'un aspect du lien entre la rémunération et le rendement – un aspect qui n'est pas nécessairement le plus déterminant du point de vue de la réussite commerciale d'une entreprise ni de l'intérêt à long terme de ses actionnaires.

### ANALYSE DE LA RÉMUNÉRATION RÉALISABLE

ISS devrait envisager d'ajouter la rémunération réalisable à ses mesures d'analyse quantitatives au Canada, comme elle l'a fait aux États-Unis. En se servant du montant de la rémunération globale qui est indiqué dans le tableau sommaire de la rémunération de la circulaire de sollicitation de procurations et qui est établi en évaluant les attributions d'actions à leur juste valeur à la date de l'octroi, on néglige un aspect important : il se peut que le haut dirigeant ne reçoivent jamais ces actions ou qu'il n'exerce jamais son option. Si, par exemple, le cours de l'action baisse et que l'option devient dévaluée, la rémunération en actions peut perdre une partie de sa valeur, ce qui témoigne d'un lien entre la rémunération et le rendement.

« EN SE SERVANT DU MONTANT DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE QUI EST INDIQUÉ DANS LE TABLEAU SOMMAIRE DE LA RÉMUNÉRATION DE LA CIRCULAIRE DE SOLLICITATION DE PROCURATIONS (...), ON NÉGLIGE UN ASPECT IMPORTANT : IL SE PEUT QUE LE HAUT DIRIGEANT NE REÇOIVENT JAMAIS CES ACTIONS OU QU'IL N'EXERCE JAMAIS SON OPTION. »

« LES ENTREPRISES QUI ADOPTENT LE VOTE CONSULTATIF DOIVENT INDIQUER DANS LEUR CIRCULAIRE DE SOLLICITATION DE PROCURATIONS LES MESURES PRISES CHAQUE ANNÉE PAR SUITE DES RÉSULTATS DU VOTE CONSULTATIF, ET NOTAMMENT LES MODIFICATIONS APPORTÉES À LEURS PROGRAMMES DE RÉMUNÉRATION, LES NOUVELLES INFORMATIONS DIVULGUÉES ET LES MESURES DE MOBILISATION DES ACTIONNAIRES. »

## DIVULGATION DES RÉSULTATS DU VOTE CONSULTATIF ET MOBILISATION DES ACTIONNAIRES

Les entreprises qui adoptent le vote consultatif doivent indiquer dans leur circulaire de sollicitation de procurations les mesures prises chaque année par suite des résultats du vote consultatif, et notamment les modifications apportées à leurs programmes de rémunération, les nouvelles informations divulguées et les mesures de mobilisation des actionnaires. Aux États-Unis, la SEC exige des entreprises qu'elles décrivent, dans leur circulaire de sollicitation de procurations, l'incidence du vote consultatif précédent sur les décisions en matière de rémunération. Au Canada, ISS adopte une nouvelle politique pour 2014 : comme aux États-Unis, la société-conseils tiendra compte du fait qu'une entreprise n'a pas donné suite à des propositions de vote consultatif n'ayant pas recueilli au moins 70 % des voix dans son évaluation des éléments soumis au vote relativement à la rémunération des dirigeants. Parmi les exemples de démarches adéquates que peut prendre le conseil d'administration, mentionnons l'information sur les initiatives de mobilisation qui ont été engagées afin de régler les problèmes à l'origine du faible taux d'appui, les mesures précises qui ont été prises pour régler ces problèmes et une meilleure justification des pratiques de rémunération.

## INCIDENCE DU VOTE CONSULTATIF

Bien que le vote consultatif ne soit pas obligatoire au Canada, il est possible, en analysant les entreprises canadiennes qui l'ont adopté volontairement et en faisant des extrapolations à partir des résultats obtenus aux États-Unis, de dégager des tendances et des effets potentiels à long terme. Le vote consultatif favorise clairement une meilleure reddition de comptes au sujet des décisions en matière de rémunération et de gouvernance ainsi que la modification progressive des pratiques de rémunération. Toutefois, certains changements pourraient avoir des effets inattendus et néfastes, notamment lorsque des entreprises se contentent de suivre les politiques des sociétés-conseils en matière de sollicitation de procurations, au lieu d'adapter leurs pratiques de rémunération et de gouvernance à leur situation et à leurs besoins. Voici des exemples :

- Certaines entreprises éliminent des pratiques de rémunération qui posent problème, comme celles associées aux ajustements à la rémunération pour des raisons fiscales ou des avantages indirects excessifs, afin de répondre aux préoccupations des actionnaires et des sociétés-conseils en matière de sollicitation de procurations. Par contre, il arrive qu'elles les remplacent par des salaires ou des primes plus élevés qui se trouvent à accroître la rémunération des dirigeants.



- Des entreprises peuvent adopter des politiques de récupération ou de couverture, des lignes directrices en matière d'actionnariat ou d'autres politiques populaires auprès des actionnaires sans vraiment comprendre comment elles seront mises en œuvre.
- Des entreprises peuvent se sentir obligées d'intégrer la mesure du RTA relatif à leurs programmes de rémunération incitative à long terme ou d'en faire la mesure principale, essentiellement parce que les résultats des analyses d'ISS en matière de rémunération en fonction de la performance sont fondées sur le RTA. Cette mesure n'est toutefois pas nécessairement la meilleure pour toutes les entreprises; elle pourrait inciter les dirigeants à adopter des comportements qui ne vont pas dans le sens des objectifs d'affaires fondamentaux d'une entreprise.
- Des entreprises continuent de remplacer les options d'achat d'actions par d'autres instruments à base d'actions, notamment parce qu'ISS ne considère pas les options d'achat d'actions dont l'acquisition est fonction des années de service comme une rémunération fondée sur le rendement. Toutefois, cette approche n'est pas nécessairement la plus appropriée pour certaines entreprises, notamment les entreprises en démarrage à forte croissance.

Des préoccupations concernant les pratiques en matière de rémunération, de niveaux de rémunération et de gouvernance seront probablement encore soulevées en 2014. Les chefs de file de ce mouvement sont les investisseurs institutionnels et les sociétés-conseils en matière de sollicitation de procurations, dont l'influence est susceptible de grandir à mesure que d'autres entreprises adopteront le vote consultatif. Et plus l'influence des sociétés-conseils en matière de sollicitation de procurations se fait sentir au Canada, plus on prend conscience des problèmes de conflit d'intérêts, de précision des données et de manque de transparence que ces sociétés peuvent poser.

« DES PRÉOCCUPATIONS CONCERNANT LES PRATIQUES EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION, DE NIVEAUX DE RÉMUNÉRATION ET DE GOUVERNANCE SERONT PROBABLEMENT ENCORE SOULEVÉES EN 2014. LES CHEFS DE FILE DE CE MOUVEMENT SONT LES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS ET LES SOCIÉTÉS-CONSEILS EN MATIÈRE DE SOLLICITATION DE PROCURATIONS, DONT L'INFLUENCE EST SUSCEPTIBLE DE GRANDIR À MESURE QUE D'AUTRES ENTREPRISES ADOPTERONT LE VOTE CONSULTATIF. »

## RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

Pour en savoir davantage sur les sujets traités dans cet article, consultez ces numéros précédents de Perspectives (en anglais seulement) :

- [Proxy Season 2014: Moving Beyond The Mandates \(January 2014\)](#).
- [Proposed Pay Ratio Rule: Mercer Recommendations Would Reduce Costs, Improve Consistency \(January 2014\)](#).
- [The Role of Realized and Realizable Pay in Disclosure, Performance Measurement, and Compensation Planning \(December 2013\)](#).

Nous vous invitons également à consulter notre catalogue d'articles Perspectives et le [www.mercer.ca](http://www.mercer.ca)

## AUTEURS DE PERSPECTIVES

AMY KNIERIEM

[amy.knieriem@mercer.com](mailto:amy.knieriem@mercer.com)

+1 202 263 3926

MICHAEL A. THOMPSON

[michael.a.thompson@mercer.com](mailto:michael.a.thompson@mercer.com)

+1 416 868 2563

## PERSONNES-RESSOURCES DANS LE MONDE

JAMES ROTH

(Responsable mondial, Rémunération)

[james.roth@mercer.com](mailto:james.roth@mercer.com)

MARK HOBLE (Europe)

[mark.hoble@mercer.com](mailto:mark.hoble@mercer.com)

MARTIN IBAÑEZ-FROCHAM

(Amérique latine)

[martin.ibanez-frocham@mercer.com](mailto:martin.ibanez-frocham@mercer.com)

HANS KOTHUIS (Asie-Pacifique)

[hans.kothuis@mercer.com](mailto:hans.kothuis@mercer.com)

TIM NICE (Australie)

[tim.nice@mercer.com](mailto:tim.nice@mercer.com)

GREGG PASSIN (New York)

[gregg.passin@mercer.com](mailto:gregg.passin@mercer.com)

SETH ROSEN, Rédacteur en chef

(Los Angeles)

[seth.rosen@mercer.com](mailto:seth.rosen@mercer.com)

JÉRÔME FRADETTE (Montréal)

[jerome.fradette@mercer.com](mailto:jerome.fradette@mercer.com)

GORDON FROST (Montréal)

[gordon.frost@mercer.com](mailto:gordon.frost@mercer.com)

MICHAEL THOMPSON (Canada)

[michael.a.thompson@mercer.com](mailto:michael.a.thompson@mercer.com)

---

*Les renseignements présentés dans le présent document ne doivent pas être considérés comme des conseils. Nous vous prions de consulter des conseillers financiers et juridiques avant de prendre toute décision. Vous pouvez citer le présent bulletin ou en reprendre de courts passages, à condition d'en indiquer la source : Mercer LLC.*