

# HEC MONTRÉAL

**La célébrité chez les PDG : atout ou entrave à la performance organisationnelle ?**

Par

Rafael Gagnon-Gascon

*Science de la gestion*

*(Stratégie)*

*Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès science*

*(M.Sc.)*

Dirigé par Russell Fralich

Avril 2020



## Sommaire

La démocratisation des sociétés et la marchandisation de la vie quotidienne sont des déterminants omniprésents de la société contemporaine. Ces déterminants ont fait en sorte que la culture de la célébrité est devenue un mécanisme central de la manière dont la société consomme l'information. En effet, l'offre et la demande du marché de l'information concernant les présidents-directeurs généraux (PDG) ont émergé durant les années 1990 (Hamilton & Zechauser, 2004). Au cours des dernières décennies, les PDG sont devenus en quelque sorte le visage de leur entreprise avec des campagnes publicitaires, l'attention médiatique, notamment à la télévision et internet. Ce nouveau phénomène amène un questionnement pertinent quant à la compréhension du concept de célébrité et de ses impacts potentiels sur la gouvernance de l'entreprise.

L'objectif de ce mémoire est d'apporter une compréhension plus intégrée du concept de célébrité chez les PDG et d'analyser son impact sur la performance organisationnelle. De plus, l'effet modérateur du niveau de pouvoir du PDG, dans son organisation, est ici pris en compte afin d'apporter une compréhension multidimensionnelle du concept central de ce mémoire.

Les résultats obtenus proviennent d'une méthodologie quantitative, basée sur un échantillon de 107 entreprises nord-américaines et de 175 PDG sur une période de neuf ans (2010-2018). Ces résultats confirment que la célébrité des PDG affecte négativement, en moyenne, la performance organisationnelle des entreprises.

Mots clés : *Célébrité/Pouvoir/PDG/Performance organisationnelle/Statut social*  
*L'usage du masculin a comme seul but d'alléger le texte*

# Table des matières

<b>Sommaire.....</b>	<b>i</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>ii</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>iv</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>iv</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Contexte de recherche .....</b>	<b>1</b>
<b>Problématique de recherche .....</b>	<b>2</b>
<b>Objectifs de la recherche .....</b>	<b>3</b>
<b>L'organisation du mémoire.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Chapitre 1 : Revue de littérature .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. La célébrité : Un concept multiforme aux interprétations divisées .....</b>	<b>6</b>
1.1.1. Postulats et définition de la célébrité .....	7
1.1.2. Postulats et définition du statut social.....	12
1.1.3. La célébrité comme un statut social .....	16
1.1.4. Évolution historique du concept de célébrité .....	20
1.1.5. Comment les PDG acquièrent-ils un statut de célébrité.....	21
1.1.6. Différenciation entre célébrité, réputation et stigmatisation.....	24
<b>1.2. Modèle d'évaluation de la performance organisationnelle.....</b>	<b>28</b>
1.2.1. Définition et fondement de la performance organisationnelle .....	28
<b>1.3. Question de recherche .....</b>	<b>31</b>
<b>2. Chapitre 2 : Cadre conceptuel.....</b>	<b>31</b>
<b>2.1. Célébrité du PDG et performance organisationnelle.....</b>	<b>33</b>
2.1.1. Fondements théoriques de la relation entre la célébrité du PDG et la performance.....	34
2.1.2. Hypothèse 1 .....	39
<b>2.2. Le pouvoir comme catalyseur de la célébrité du PDG .....</b>	<b>39</b>
2.2.1. Définition et fondement théorique sur le rôle du pouvoir du PDG .....	40
2.2.2. L'effet modérateur de la dualité PDG-Président.....	42
2.2.3. L'effet modérateur de la durée en poste du PDG .....	44
2.2.4. L'effet modérateur de la possession d'action du PDG .....	45
<b>2.3. Présentation du cadre conceptuel .....</b>	<b>46</b>
<b>3. Chapitre 3 : Méthodologie de recherche.....</b>	<b>47</b>
<b>3.1. Devis de recherche .....</b>	<b>48</b>
<b>3.2. Sélection de l'échantillon .....</b>	<b>49</b>
3.2.1. Méthode de collecte de données .....	52
<b>3.3. Mesure des variables .....</b>	<b>55</b>
3.3.1. Variable dépendante : performance organisationnelle .....	56
3.3.2. Variable indépendante : célébrité du PDG.....	57
3.3.3. Variables de contrôle .....	58

3.3.4. Variables modératrices .....	60
<b>3.4. Méthode d'analyse .....</b>	<b>62</b>
<b>4. Chapitre 4 : Résultats .....</b>	<b>65</b>
<b>4.1. Statistiques descriptives.....</b>	<b>65</b>
4.1.1. Performance organisationnelle (Ad-ROA).....	66
4.1.2. Célébrité du PDG (couverture médiatique) .....	67
4.1.3. Variables modératrices .....	68
4.1.4. Variables de contrôle .....	69
<b>4.2. Analyse des corrélations .....</b>	<b>71</b>
<b>4.3. Résultat des analyses de régressions.....</b>	<b>74</b>
4.3.1. Test de la relation entre célébrité du PDG et performance organisationnelle .....	78
4.3.2. Test de l'effet modérateur de la tenure (durée en poste) .....	79
4.3.3. Test de l'effet modérateur de la dualité PDG-Président.....	79
4.3.4. Test de l'effet modérateur de PDGownership (possession d'action du PDG).....	80
<b>4.4. Tests de robustesse .....</b>	<b>80</b>
<b>5. Chapitre 5 : Discussion .....</b>	<b>83</b>
<b>5.1. Discussion des résultats .....</b>	<b>84</b>
5.1.1. Premier constat : La célébrité des PDG fait sous-performer les entreprises .....	84
5.1.2. Leçon à tirer du premier constat.....	86
5.1.3. Deuxième constat : Évidence limitée du rôle modérateur du pouvoir du PDG .....	88
5.1.4. Leçon à tirer du deuxième constat.....	90
<b>5.2. Les forces de la recherche .....</b>	<b>92</b>
<b>5.3. Les limites de la recherche .....</b>	<b>94</b>
<b>5.4. Perspective des recherches futures .....</b>	<b>96</b>
<b>5.5. Contribution théorique et applications pratiques .....</b>	<b>98</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>99</b>
<b>Annexe.....</b>	<b>101</b>
Construction des ratios financiers.....	101
<b>Bibliographie.....</b>	<b>102</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Comparaison entre les concepts sociologiques.....	25
Tableau 2 : Statistique descriptive de notre échantillon.....	66
Tableau 3 : Matrice des corrélations de notre échantillon (pairwise).....	72
Tableau 4 : Résultats des analyses de régression FE sur la performance de la firme.....	77
Tableau 5 : Résultat du test de spécification Hausman (1078).....	82
Tableau 6 : Test Wald Modifié.....	82
Tableau 7 : Testparm sur les effets fixes à travers le temps.....	83

## Liste des figures

Figure 1 : Cadre conceptuel de la recherche.....	47
Figure 2 : Distribution de la couverture médiatique des PDG.....	68
Figure 3 : Distribution asymétrique des actions détenues par les DPG.....	70
Figure 4 : Relation linéaire entre célébrité du PDG et performance organisationnelle.....	78

# Introduction

## Contexte de recherche

Dans un documentaire paru en 2019 sur la chaîne CNBC, il est avancé que les PDG les plus célèbres de l'histoire moderne, tels que Bill Gates, Steve Job et Elon Musk, n'ont pas été un gage de rentabilité pour les entreprises<sup>1</sup>. Dans un article publié dans MarketWatch en 2018<sup>2</sup>, Elon Musk est décrit comme le PDG le plus présent et le plus discuté sur Internet ; sa célébrité aurait entraîné des risques potentiels tant pour lui-même que pour son entreprise Tesla. Le documentaire suggère d'ailleurs que les PDG les moins connus ou les plus « timides » ont produits certains des plus grands rendements boursiers. Toutefois, il est possible d'argumenter que l'attention médiatique (célébrité) peut aussi apporter des résultats bénéfiques pour le PDG et l'entreprise, par exemple une augmentation des ventes suite à une plus grande visibilité. Ainsi, cela semble constituer un couteau à double tranchant dont l'attention médiatique peut impliquer un fardeau plus grand pour les PDG. En effet, en tant que PDG d'une grande entreprise, comment doit-on réagir face à une large couverture médiatique ?

Du point de vue de la littérature, certains auteurs (Hamilton & Zeckhauser, 2004) ont observé que les journaux font de plus en plus la couverture des PDG, en raison notamment des scandales financiers. Les PDG sont devenus le visage et le symbole de leur entreprise lors des campagnes publicitaires ou lors d'apparitions médiatiques à des moments clés du développement de leur entreprise. À ce jour, la littérature suggère que l'intérêt médiatique grandissant envers les PDG

---

<sup>1</sup> CNBC, Why Celebrity CEOs Like Elon Musk Don't Guarantee Profits? (January 10, 2020), retrieved from: <https://www.youtube.com/watch?v=1HM4TctxZGI>

<sup>2</sup> MarketWatch, Elon Musk is more famous than ever, and maybe more dangerous. (January 14, 2020), retrieved from: <https://www.marketwatch.com/story/elon-musk-is-more-famous-than-ever-and-maybe-more-dangerous-2018-08-31>

peut avoir des impacts importants sur le processus de prise de décision stratégique de ces PDG et sur leurs comportements, ce qui de facto peut impacter sur la performance organisationnelle de l'entreprise (Park et al., 2018). La montée de la marchandisation de l'information à travers les médias de masse ainsi que la *célébrification* des sociétés, telle qu'exprimée par Driessens (2013), apporte un questionnement légitime sur l'impact que ces concepts peuvent avoir sur la société et la performance des organisations. En parallèle, Lovelace et al. (2018) suggèrent que le marché des exécutifs semble valoriser les PDG célèbres en offrant des compensations monétaires plus importantes à ces derniers, même si la célébrité amène souvent des résultats organisationnels défavorables en affectant directement le processus de prise de décisions stratégiques, la prise de risque et la prime payée lors de processus d'acquisitions (Hayward & Hambrick, 1997).

### Problématique de recherche

Nombre d'auteurs suggèrent que la célébrité des PDG d'entreprises a un impact important sur leur processus décisionnel stratégique et, conséquemment, sur la performance organisationnelle. De telles considérations scientifiques ouvrent un nouveau champ de recherche qui s'avère d'une importance capitale compte tenu de son impact sur les sciences de la gestion et le milieu de la pratique. Toutefois, les recherches, jusqu'ici publiées, comportent des lacunes méthodologiques et conceptuelles (Pollock et al., 2019). En effet, à ce jour, le concept de célébrité des PDG a été faiblement analysé, ce qui ne permet pas de prendre en compte la complexité de son impact sur la performance de l'entreprise. C'est pourquoi il importe de préciser l'interprétation, la mesure et la classification du concept de célébrité chez les PDG, dans le cadre ce mémoire.

Au lieu de l'aborder de manière binaire, c'est-à-dire célèbre ou pas célèbre, nous postulons que la célébrité peut être classifiée en catégorie (A, B, C,...) et proposons que l'analyse de l'intensité de la couverture médiatique entourant le PDG est une approche mieux adaptée pour quantifier le concept de célébrité que les concours de certification telle que *Financial World's annual CEO of the Year competition* (Cho et al., 2016). Par ailleurs, étant donné que le pouvoir discrétionnaire d'un PDG dans le processus de décision stratégique ainsi que sa capacité à mettre en œuvre des stratégies sont limités par son conseil d'administration, nous examinons également le rôle du pouvoir du PDG sur la relation célébrité-performance.

Ainsi, la problématique s'exprime sous forme de questionnements. Un premier renvoie à deux questions centrales :

- 1 L'intensité de la couverture médiatique (célébrité) des PDG a-t-elle un impact sur la performance organisationnelle de l'entreprise ?
- 2 Et, si oui, comment la relation célébrité du PDG-performance est-elle modérée par le pouvoir du PDG ?

### Objectifs de la recherche

La revue de littérature sur cette problématique démontre qu'il est nécessaire de mieux redéfinir le concept de célébrité chez les PDG en plus de réévaluer son impact sur le processus de prise de décisions stratégiques et la performance organisationnelle. Trois objectifs sont identifiés dans le cadre de notre recherche :

1. Préciser le concept de célébrité chez les PDG d'entreprise
2. Déterminer son impact sur la performance organisationnelle de l'entreprise

### 3. Vérifier l'effet du pouvoir du PDG sur la relation célébrité-performance

#### L'organisation du mémoire

La structure de ce mémoire comprend cinq chapitres et dont l'organisation, voire la structure, a été préalablement établie dans l'intérêt de répondre le plus adéquatement possible aux exigences de la recherche, en vue de l'obtention d'un mémoire de maîtrise.

D'entrée de jeu, le premier chapitre consiste en une analyse approfondie de la littérature portant sur les principaux concepts pertinents à la problématique et aux questions de recherche. Deux concepts clefs sont développés : la célébrité du PDG et la performance organisationnelle. Pour ce qui est du concept de célébrité du PDG, nous utilisons un regard croisé à l'aide de deux approches, soit sociologique et managérial. L'objectif est d'aborder ce concept de façon plus ouverte, multiforme et donc adéquate.

Ensuite, le deuxième chapitre comprend principalement notre cadre conceptuel ainsi que nos cinq hypothèses. Pour démontrer la relation entre le concept de célébrité du PDG et la performance organisationnelle, nous avons utilisé des fondements théoriques basés sur des recherches empiriques et théoriques. D'ailleurs, nos hypothèses découlent de ces différents fondements théoriques. Toutefois, nous introduirons le concept de pouvoir chez les PDG dans cette section même si ce concept fait partie de notre questionnement central.

Le troisième chapitre porte sur la méthodologie utilisée dans le but de permettre de répondre à la problématique de recherche. Nous exposerons notre devis de recherche, la méthode de collecte de

données, la mesure des variables et la méthode d'analyse quantitative. Le quatrième chapitre contient les résultats provenant de la méthodologie quantitative utilisée pour l'analyse des résultats. Les statistiques descriptives, les analyses de corrélations, les tests de robustesse et les résultats des analyses de régression sont présentés. L'objectif est ainsi de confirmer ou infirmer les hypothèses formulées.

Enfin, le cinquième chapitre porte sur la discussion entourant les résultats obtenus provenant de l'analyse quantitative. En effet, les résultats attendus et inattendus sont présentés ainsi que les leçons tirées de ces résultats. De même, les limites et les forces de cette présente recherche ainsi que les applications théoriques et pratiques sont discutées.

## 1. Chapitre 1 : Revue de littérature

L'objectif de la présente revue de littérature est de définir les concepts clefs de notre recherche, soit celui de la célébrité chez les chefs d'entreprise (PDG) et celui de la performance organisationnelle de l'entreprise, telle que développée par les auteurs et chercheurs œuvrant dans les champs de la gestion et de la sociologie. Ce regard croisé de la littérature permettra donc d'établir les points de convergence et de divergence entre les différents auteurs quant au concept structurant de cette recherche et ses concepts associés.

Dans ce chapitre, le concept de célébrité est analysé en lui attribuant une définition propre, en décrivant comment les PDG l'acquièrent et en comparant le concept de célébrité aux concepts de réputation et de la stigmatisation. Par la suite, la littérature concernant les modes d'évaluation de la performance organisationnelle d'une entreprise sera analysée, puisque l'interaction, voire l'influence de la célébrité du PDG sur la performance de son organisation est ici interrogée. En bout de piste, la revue de littérature permet d'élaborer, de façon précise et avec acuité, notre question de recherche et, par ailleurs, de justifier sa pertinence.

### 1.1. La célébrité : Un concept multiforme aux interprétations divisées

L'interrogation de la littérature sur la célébrité nous amène à formuler, en guise d'introduction à ce point, une première remarque générale : la conceptualisation de la célébrité diffère fortement d'une discipline à une autre, par exemple entre la sociologie et les sciences de la gestion, ainsi que d'un auteur à l'autre. En effet, pour certains auteurs la célébrité est définie comme une forte réponse émotionnelle provenant du public (Pollock et al., 2019). Alors que pour d'autres la définition de la célébrité fait référence à des constructions similaires à celle de la réputation (Wade,

Porac & Pollock (2006) (2008); Cho et al. (2016); Graffin et al. (2008); Malmendier & Tate (2009)).

Puisque l'objectif de la présente recherche est de tester empiriquement la relation entre la célébrité du PDG et la performance organisationnelle, nous choisissons de faire une brève interrogation des confrontations entre les différentes disciplines et auteurs quant à la conceptualisation de la célébrité. Dans la prochaine sous-section, nous postulons que la célébrité est un type de statut social. Nous ancrons ce postulat à partir de la description d'un statut social selon Max Weber (1978). Bien que Max Weber n'ait jamais vraiment abordé le sujet de la célébrité, ce dernier a fortement développé le concept du statut social en lui attribuant des caractéristiques précises. Ainsi, nous définissons, dans un premier temps, le concept de célébrité. Dans un deuxième temps, nous utilisons la perspective wébérienne pour définir le concept de statut social. Finalement, les caractéristiques des deux concepts permettront de définir en quoi la célébrité est un type de statut social pour ainsi donner une conceptualisation fondamentale au concept de célébrité.

#### 1.1.1. Postulats et définition de la célébrité

Dans la compréhension commune, le concept de célébrité fait référence à un acteur social dont son nom est bien connu et qui attire l'attention du grand public (Treadway et al., 2009). Ce concept général qui désigne le fait d'être connu ou notoire, définit de prime abord, le concept de célébrité, quelle que soit la manière dont celle-ci a été acquise (Driessens, 2013). Rojek (2001) propose qu'au-delà de la notoriété et du glamour, la célébrité impacte la conscience humaine. L'attribution de tels adjectifs, pour désigner un individu dans la sphère sociale, lui confère un statut de célébrité. Il en découle une distinction catégorique entre les célébrités et les « personnes ordinaires ».

D'ailleurs, il est proposé que cette distinction soit essentiellement de nature hiérarchique (Driessens, 2013). Une personne médiatisée est conséquemment perçue comme étant plus importante que celles qui ne le sont pas grâce au positionnement hiérarchique que la célébrité lui confère. Cette haute estime que le public attribue aux célébrités génère un certain prestige à celui ou celle qui possède un positionnement hiérarchique élevé. Ainsi, nous concevons que la célébrité peut être définie comme une catégorie sociale qui donne un positionnement social sur la base de la notoriété et du prestige indépendamment du temps qu'elle dure et de la manière dont elle a été acquise. Par ailleurs, d'un point de vue sociologique, Ferris (2007) propose que la célébrité puisse aussi être perçue comme une commodité, dans le sens où la célébrité peut être intentionnellement produite et consommée. Par contre, cette conception de la célébrité reste limitée puisque « l'industrie de la célébrité » ne peut pas imposer l'image d'une personne célèbre à ceux qui la consomment (Driessens, 2013). C'est à l'audience de juger de l'authenticité des célébrités et c'est à travers les médias que ce jugement social est possible. L'important rôle que jouent les médias dans la création du concept de célébrité mérite d'ailleurs d'être examiné.

Car la célébrité proviendrait d'une construction médiatique, la célébrité est associée, voire définie comme un niveau d'attention publique élevé (Rindova, Hayward & Pollock, 2006). En effet, Driessens (2013) avance que la célébrité résulte d'une accumulation de la visibilité médiatique, ce qui entraîne une représentation récurrente du personnage à travers les médias. Ainsi, plus la couverture médiatique et l'attention publique sont élevées autour d'un individu, plus cet individu est susceptible d'être perçu comme une célébrité. Toutefois, seulement un faible nombre d'individus semble recevoir une attention médiatique élevée. D'ailleurs, en ce qui concerne la couverture médiatique des PDG, il semblerait qu'elle soit très asymétrique. C'est le point de vue

amené par Malmendier & Tate (2009) ; ils affirment que seul un faible nombre de PDG attire l'attention des médias. Chez Driessens (2013), le capital de célébrité serait aussi distribué de manière inégale, car la hiérarchie fondée sur la célébrité renvoie à un phénomène d'exclusion sociale, seulement un faible nombre d'individus peuvent en profiter. Cette distribution inégale provient du fait que si tout le monde était célèbre personne ne serait célèbre. Telle la richesse, la distribution inégale réfère aux concepts de rareté et de valeur. C'est donc une fabrication culturelle dont la reconnaissance publique inégale se réalise par des intermédiaires tels que les médias. En outre, Rojek (2001) suggère que la reconnaissance publique envers les célébrités ne nécessite pas une réciprocité personnelle pour créer des émotions, positives ou négatives, envers la personne.

Pour faire écho à l'aspect émotionnel de la célébrité, tel que proposé par Rojek (2001), d'autres auteurs distinguent le concept de célébrité par une réaction émotionnelle positive de la part du public, réaction qui répondrait à des besoins comportementaux, tels que la fantaisie et l'affiliation (Gamson, 1994). En support à cette conceptualisation, Pollock et al. (2019) et Rindova et al. (2009) définissent la célébrité comme une forte réponse émotionnelle positive provenant du public. Dans cette conception, les médias jouent un rôle important dans la création de réponses émotionnelles en dramatisant la célébrité des individus qui adoptent des comportements originaux pour augmenter l'identification et l'engagement de l'audience (Pollock et al., 2019) et ainsi soutenir leur intérêt. Bien que les auteurs précédents conceptualisent la célébrité comme provenant seulement d'une réponse positive du public, nous estimons que cette interprétation est incomplète. Nous postulons qu'au lieu de provenir seulement d'une réponse émotionnellement positive, la célébrité peut aussi provenir d'une réponse négative. Suivant l'exemple de Rojek (2001), un tueur en série peut être qualifié de « célèbre » en raison de la notoriété qu'il a acquise à travers l'attention

médiatique qui a été générée autour de son personnage et de son histoire. Ce personnage bien qu'il est célèbre, génère une réponse émotionnelle négative provenant du public. À la suite de Pollock et al. (2019), nous pensons que la célébrité possède un aspect émotionnel significatif qui peut être soit positif ou soit négatif. Ainsi, la couverture médiatique génère inévitablement une réponse émotionnelle provenant du public. Cette caractéristique émotionnelle de la célébrité sera d'ailleurs développée amplement dans la section 1.1.6. Toutefois, cela démontre que peu importe si la couverture médiatique est positive ou négative, si le personnage est attractif ou repoussant, cette caractéristique représente bien le phénomène de célébrité.

Loin de générer seulement des réactions émotionnelles, la célébrité génère aussi une certaine valeur pour ceux qui la possèdent selon Treadway et al. (2009). Conformément, Driessens (2013) entreprend même de redéfinir la célébrité comme un type de capital dont il est possible de convertir en d'autres ressources, telles qu'économique et politique. À même titre qu'une propriété intellectuelle comme les brevets ou les marques de commerce, la célébrité contribue à la création et à l'exploitation d'opportunités économiques (Rindova et al., 2006). L'article de Graffin et al. (2008) suggèrent qu'une « superstar » PDG peut retirer une plus grande compensation monétaire ou obtenir un meilleur salaire s'il est célèbre. Le système des superstars se caractérise par une distribution très asymétrique des revenus, des parts de marché et de l'attention du public (Rosen, 1981). Cependant, seulement un faible nombre de PDG deviennent célèbres et peuvent en profiter (Driessens, 2013). Cette observation fait d'ailleurs écho au point de vue amené par Malmentdier & Tate (2009) sur la répartition asymétrique de la couverture médiatique des PDG. La répartition asymétrique de la couverture médiatique et des opportunités économiques sont des caractéristiques

de la célébrité qui nous permettra de faire le lien avec le concept de statut social dans le prochain chapitre.

Bien que la célébrité génère des bénéfices économiques considérables, il est proposé que ces bénéfices se détériorent avec le temps au lieu de s'accumuler (Kurzman et al., 2007). C'est pourquoi ces auteurs décrivent la célébrité comme un « statut en vitesse » ; car elle demande un approvisionnement constant de nouveaux contenus et de nouveaux participants. Milner (2005) ajoute qu'une star de télévision peut notamment apparaître et disparaître dans la même année. Ainsi, les bénéfices de la célébrité ne sont pas forcément routiniers et durables. Van de Rijst et al. (2013) nuance cette affirmation en démontrant que seulement ceux en bas de la hiérarchie, basée sur l'attention médiatique, sont susceptibles de vivre une « rotation » rapide. En cumulant les avancés de ces auteurs, nous concevons que la durabilité du concept de célébrité dépend fortement du positionnement hiérarchique d'un acteur dont le positionnement de ce dernier est basé sur l'intensité de l'attention médiatique. Néanmoins, la célébrité peut aussi être appréhendée comme un processus en continu, selon une dynamique non statique ou progressive, où le rôle des médias est *d'amplifier la transmission de l'image d'un individu à travers la production et la reproduction de la célébrité* (Driessens, 2013 : 9). Ainsi le capital de la célébrité, tel que proposé par Driessens (2013), trouve sa base dans la représentation récurrente médiatique et/ou dans l'accumulation de la visibilité médiatique. Sans la récurrence des représentations médiatiques, le capital de la célébrité disparaît rapidement. Nous postulons que bien que la durabilité du statut de célébrité diffère en fonction du positionnement hiérarchique tel qu'abordé Rijst et al. (2013), le capital que cette célébrité génère est, quant à lui, moins statique et durable (Driessens, 2013). Dans le cas de Michael Phelps, sa célébrité suivant la participation aux Jeux olympiques de Beijing, London et

Rio, lui a permis de décrocher des contrats publicitaires importants de plusieurs millions de dollars. Bien qu'il soit l'un des athlètes les plus connus dans le milieu du sport olympique, les redevances financières provenant de ses contrats publicitaires ont diminué depuis les derniers Jeux olympiques. Malgré que le statut de célébrité élevée soit durable, les résultats qu'il génère ne le sont pas et cela est également valable pour le résultat financier (Kurzman et al., 2007). Comme un tremblement de terre, une attention médiatique élevée génère des ondes économiques qui s'estompent avec le temps. De ces auteurs, nous retenons que le statut de célébrité est un processus social où chaque individu possède un positionnement hiérarchique et un capital temporaire basé sur la valeur sociale de la notoriété et du prestige. Dans la prochaine sous-section, nous examinons comment la hiérarchie des statuts se forme et comment la célébrité peut se conceptualiser comme un statut social.

#### 1.1.2. Postulats et définition du statut social

En continuité avec le concept de célébrité, cette section nous permet de définir les bases du concept de statut social pour ultimement démontrer en quoi la célébrité est un type de statut social (statut de célébrité). La littérature est interprétée afin d'expliquer le concept de statut social et faire ressortir trois caractéristiques importantes du statut social soit : 1) les normes/conventions sociales, 2) la structure hiérarchique et 3) les bénéfices économiques. D'ailleurs, ces trois caractéristiques sont utilisées dans la prochaine section (1.1.3.) afin de faire le lien avec la célébrité. Car il est important de bien définir et décrire le concept de *statut de célébrité* étant donné le peu d'attention relative accordée à cette conception et sur son impact sur notre recherche empirique.

Tout d'abord, selon Max Weber, le statut social proviendrait de différents types d'actions et de relations sociales (Gane, 2005). Le terme relation sociale désigne « le comportement d'une pluralité d'acteurs dans la mesure où l'action de chacun tient compte de celle des autres et est orientée en ces termes » (Weber, 1978 : 26). En effet, le statut est le résultat des relations sociales *communales* qui donnent une « estimation sociale de l'honneur » (Weber, 1978 : 932). Le prestige et l'honneur seraient à la source même d'un statut social et d'une certaine richesse économique. Toutefois, Weber ne considère pas que le statut social provienne de la situation économique d'un individu. Ce concept de richesse économique est représenté par le concept de « classe ». Alors que les classes sociales représentent une forme de stratification économique, le statut social réfère plutôt à une stratification sociale (Gane, 2005). Cette stratification sociale basée sur l'honneur et le prestige regroupe les individus selon des conventions sociales. Ainsi, il est possible de concevoir que cette stratification sociale est déterminée par une estimation positive ou négative d'un *style de vie* spécifique (Kurzman et al., 2007). À juste titre, ces conventions, les plus souvent implicites, servent à différencier les groupes sociaux. Par exemple, cela peut référer à des biens de consommation, à un style d'habillement et de loisirs, etc. Weber (1978) mentionne que les membres d'un statut social peuvent utiliser les conventions sociales pour se distinguer des autres et devenir en quelque sorte inaccessibles. Il est proposé que l'utilisation de ces conventions pour se différencier est basée sur « l'usurpation d'un statut d'honneur » (Weber, 1978). Conséquemment, le développement des statuts sociaux réfère à une question de stratification reposant sur l'honneur et le prestige. Dès qu'il existe une action commune convenue au-delà d'une simple imitation d'un style de vie et que cette action mène à une différenciation sociale, alors le développement du statut social émerge (Gane, 2005). En d'autres mots, un groupe social donné, de même statut ou de même

appartenance, peut limiter l'entrée de membres potentiels en fonction de leur style de vie qui lui réfère à des conventions/normes sociales.

Les interactions entre des acteurs sociaux qui possèdent des avantages structurels inégaux sont cruciales dans le développement et la construction des croyances entourant la légitimité des statuts comme attribut distinctif d'une personne (Ridgeway et al., 1998). Les auteurs précédents argumentent que les croyances peuvent provenir de différentes sources telles que l'honneur, la valeur et le respect. Lorsque ces croyances sont internalisées par la société certains groupes acquièrent un avantage social ainsi qu'une valeur (statut) sociale supérieure. L'inverse étant tout aussi vrai eu égard aux individus qui possèdent un statut inférieur. La croyance de la légitimité des statuts sociaux fait référence aux croyances sur ce que « la plupart des gens pensent » (Ridgeway & Correll, 2006). Berger & Luckmann (1967) font référence au concept de *consensualité*, quant au respect des croyances de la légitimité des statuts sociaux, vus comme un fait social qui doit être accepté, peu importe l'approbation de ces croyances par les titulaires d'un statut. D'ailleurs, Gould (2002) propose que la hiérarchie des statuts sociaux résulte d'un processus social d'où l'ensemble des acteurs participent et non seulement ceux qui y bénéficient. De leur côté, Piazza & Castellucci (2014 : 290) proposent que la hiérarchie entre des groupes sociaux soit représentés par un « ensemble de jugements subjectifs individuels qui peuvent déterminer un ordre social ». Les auteurs ajoutent qu'un statut social élevé confère un respect, voire un honneur à celui qui le possède. Toutefois, en comparaison avec la perspective wébérienne, l'article de Piazza et Castellucci (2014) fait état du concept d'honneur comme un résultat du statut social et non comme la source même d'un statut. Cela amène donc un questionnement à savoir si le concept d'honneur est à l'origine d'un statut social ou est seulement le résultat.

En outre, Pollock et al. (2019 : 15) ajoutent que le statut social est une « construction sociale convenue de manière intersubjective et dont l'ordre du classement des individus est accepté dans le système social ». Le statut social représenterait alors la position relative d'un individu dans l'ordre social. Cet ordre social peut être représenté sous forme d'une hiérarchie où chaque individu possède un positionnement précis dans la société et les limites sont déterminées par l'ensemble des relations hiérarchiques. Conséquemment, l'apparition d'un consensus sur les aspects clés d'une situation crée une « réalité sociale apparemment valide » pour caractériser les membres d'un même groupe comme appartenant à un certain statut (Ridgeway & Correll, 2006 : 433). Si les différences catégoriques entre les individus sont évaluées de manière consensuelle à travers la société, alors ces caractéristiques peuvent être à l'origine d'un statut.

D'ailleurs, ce statut d'honneur confère des bénéfices supérieurs au groupe dont le statut social est élevé (Weber, 1978). Un tel bénéfice peut être représenté sous forme de privilèges socioéconomiques qui découlent de l'appartenance à un certain statut social. Les récompenses d'un statut social élevé proviennent des positions structurelles qui distribuent les avantages de manière inégale suivant la hiérarchie des statuts (Gould, 2002). L'auteur avance que l'exagération de la récompense revenant à l'un et la diminution de la récompense revenant à l'autre sont directement reliées à la différence qui les sépare selon la hiérarchie des statuts sociaux. Aujourd'hui, ces privilèges peuvent notamment prendre la forme de « passe-droits » légaux et fiscaux. Par exemple, en 2017, la famille Chagnon, qui est l'une des familles les plus influentes du Québec, a mis en place un abri fiscal avec l'aide du conseil stratégique de KPMG qui offre de créer des sociétés-écrans, dites aussi sociétés fictives, où les clients fortunés peuvent par exemple transférer leurs

avoirs dans un autre pays ou dans des paradis fiscaux<sup>3</sup>. À travers cet exemple, nous observons que les avantages économiques que possède la famille Chagnon ne sont pas disponibles à l'ensemble de la population et qu'ils sont proportionnellement reliés avec le statut social.

Finalement, selon l'analyse de la littérature, nous retenons que l'origine, voire la source du concept de statut social repose principalement sur l'honneur et le prestige (Weber, 1978). L'évaluation et l'attribution d'un tel statut sont basées sur des conventions et des normes sociales dont la légitimité sociale provient de l'acceptation de ces normes par les acteurs sociaux concernés (Ridgeway et al., 1998). Ce n'est qu'une fois internalisé par la société que la hiérarchie des statuts sociaux prend forme. Les individus possédants un positionnement hiérarchique plus élevé selon la valeur de l'honneur et du prestige peuvent bénéficier d'avantages socioéconomiques supérieurs (Gould, 2002). Ainsi, les auteurs précédents donnent une définition du statut social dont celle-ci repose sur trois caractéristiques importantes soit : 1) les normes/conventions sociales, 2) la structure hiérarchique et 3) les bénéfices économiques. Dans la prochaine section, ces trois caractéristiques sont précisées pour faire le lien avec le concept de célébrité.

### 1.1.3. La célébrité comme un statut social

Les paragraphes précédents ont permis de définir ce qu'est un statut social eu égard à la célébrité et d'établir les bases du concept de la célébrité. Dans un premier temps, dans le but de faire le lien entre le statut social et la célébrité, nous utilisons les trois caractéristiques du statut social décrites précédemment. Dans un deuxième temps, nous faisons mention d'une certaine différence conceptuelle entre la célébrité et le statut social.

---

<sup>3</sup> CBC, Quebec's Chagnon family signed up for KPMG offshore tax dodge. (December 18, 2019), retrieved from: <https://www.cbc.ca/news/canada/montreal/kpmg-offshore-tax-dodge-chagnon-1.4008044>

Premièrement, selon la caractéristique normative (convention sociale), le statut social et la célébrité sont définis comme un ensemble de conventions sociales qui différencient les groupes sociaux entre eux, qu'il s'agisse de comportements de consommation ou du mode de vie. Alors que le statut social repose sur des conventions sociales basées sur l'honneur et le prestige (Weber, 1978), la célébrité quant à elle provient des conventions sociales basées sur la notoriété et le *glamour* (Rojek, 2001). Dans les deux cas, ces concepts impactent la conscience humaine et désignent un individu dans la sphère sociale. D'ailleurs, ces concepts proviennent d'une fabrication culturelle dont la reconnaissance publique se réalise par des intermédiaires tels que les médias. Dans le cas de la célébrité, ces intermédiaires ne nécessitent pas une réciprocité personnelle pour générer une convention sociale (Rojek, 2001). À l'inverse, le statut social nécessite une réciprocité entre les acteurs sociaux pour générer une certaine convention sociale (Piazza & Castellucci, 2014). Cette différence est d'ailleurs examinée plus amplement ci-dessous. Toutefois, la célébrité, comme le statut social, repose sur une forte convention sociale ce qui crée un fossé important entre ceux qui possèdent un statut de célébrité élevé et ceux qui ne le possèdent pas. « Cette attribution n'est ni automatique ou isolée, puisqu'elle provient d'un phénomène social qui découle de normes sociétales » (Kurzman et al., 2007 : 348).

Deuxièmement, la caractéristique hiérarchique du statut social et de la célébrité propose qu'il existe une stratification sociale basée sur l'honneur et la notoriété. Selon cette base, chaque individu possède un positionnement hiérarchique (Gane, 2005). En lien avec le concept de célébrité, une personne médiatisée est perçue comme étant plus importante que celles qui ne le sont pas grâce à la distinction générée par cette attention médiatique (Driessens, 2013). Puisque

cette distinction est essentiellement basée sur la notoriété de l'individu, il en résulte une stratification sociale autour du concept de célébrité. D'ailleurs, il a été observé que nous attribuons un statut d'être supérieur, voire de « demi-dieu », aux célébrités à travers l'attention médiatique qui leur est donnée (Benedict, 1998). L'auteur ajoute que si un individu a la chance de partager un espace avec une célébrité, il se considère honoré. Il semble que l'attribution par les autres d'un caractère divin à la célébrité crée une barrière sociale entre les célébrités et les « personnes ordinaires » (Kurzman et al., 2007). De ce fait, le réseau social des célébrités est limité à seulement ceux qui partagent la même expérience et conséquemment le même statut social. En lien avec le concept de statut social, l'attribution d'un statut « d'être supérieur » aux célébrités fait référence et rejoint le concept d'honneur, tel que développé par Weber (1978).

Troisièmement, la caractéristique économique permet à ceux qui possèdent un statut social élevé de charger des extras à ceux qui les contractent (Gould, 2002). En lien avec le concept de célébrité, être connu est payant que ce soit dans le monde des affaires, de la télévision ou de la santé. L'article de Ranft, Ferris & Perryman (2007), suggère qu'un statut de célébrité supérieur augmente les capacités de négociation du PDG quant à ses compensations monétaires, sa marge discrétionnaire de dépense personnelle et les frais de séjour. Ainsi un PDG peut charger plus cher pour ses honoraires lorsqu'il est célèbre. Cela démontre qu'il existe un pont entre les concepts de statut social et de célébrité, tels qu'avancés par Rindova et al. (2006). En effet, un statut social élevé permet ainsi de capturer une valeur économique plus importante à celui qui le possède. Les récompenses de la célébrité (Drissens, 2013) et du statut social (Gould, 2002) proviennent dans les deux cas d'un positionnement structurel qui distribue les avantages de manière inégale suivant

une hiérarchie. Cette distribution inégale renvoie à un phénomène d'exclusion sociale d'où seulement un faible nombre d'individus peuvent en profiter.

En conclusion, sur la base 1) des conventions sociales, 2) de la caractéristique hiérarchique et 3) économique, nous concevons, selon la littérature, que la célébrité correspond bien à un type de statut social. À juste titre, les différents auteurs consultés pour définir la célébrité ont fait mention à plusieurs reprises du terme « *statut de célébrité* » (Ferris, 2007 ; Kurzman et al., 2007 ; Ranft et al., 2007 ; Rojek, 2001), ce qui suggère que ces auteurs conçoivent la célébrité comme un statut social. À juste titre, il a été proposé que le statut relatif d'un acteur est « directement lié au type de relations et d'appartenances dans lesquelles l'acteur a choisi et ne choisit pas de s'engager » (Podolny, 2010). En prolongeant ce raisonnement, un acteur qui choisit d'être visible publiquement et de recevoir une attention médiatique risque d'être associé au statut de célébrité.

Bien que la majorité des auteurs étudiés dans le cadre de la présente recherche conçoivent la célébrité comme un statut social, nous avons remarqué que ces deux concepts possèdent aussi quelques différences. Alors que le statut social est basé sur un jugement social fait par les membres du même statut (Piazza & Castellucci, 2014), la célébrité à l'inverse est basée sur un jugement fait à l'extérieur des membres de ce statut (Milner, 2005). Cette différence survient lorsque ni le décideur ni le public, avec lequel ils se coordonnent, ne semblent préférer le producteur de haut statut (personne avec un statut élevé). Il en découle que ce que la « majorité des gens pensent » est la meilleure source pour évaluer la qualité des croyances entourant le statut social (Correll et al. 2017). Malgré que dans le contexte de la conceptualisation de la célébrité il n'existe pas de coordination entre les acteurs sociaux, les auteurs précédents suggèrent que la hiérarchie et les

avantages des statuts sociaux peuvent tout de même émerger. Ainsi, cette différence n'empêche pas la célébrité d'être interprétée comme un statut social. En effet, pour les deux concepts, il y a toujours une évaluation sociale, et dans le cas de la célébrité, puisque cette évaluation est basée sur la majorité de ce que les gens pensent, alors cela convient au critère de la définition du statut social. Dans l'intérêt d'apporter une compréhension plus détaillée du concept de statut de célébrité chez les PDG, il est important de considérer l'émergence et l'évolution historique de ce concept.

#### 1.1.4. Évolution historique du concept de célébrité

Les premiers journaux destinés à la distribution de masse sont apparus durant les années 1880. La révolution graphique a rendu possible la reproduction d'images grâce à des nouveaux moyens mécaniques (Henderson, 1992). De plus, les nouvelles installations ont favorisé la dispersion de l'information de masse. Depuis l'arrivée des médias de masse, le concept de célébrité a acquis une place grandissante et une toute nouvelle signification. Cette nouvelle culture de la célébrité est attribuée par le changement d'une structure de production à une structure de consommation dans la société américaine (Driessen, 2013). La révolution des systèmes de communication aux États-Unis a considérablement changé la perception de la célébrité. En étant un produit du capitalisme, la célébrité est devenue une forme de *marchandisation de l'individu* (Rojek, 2001). Contrairement à ce que Max Weber avait prédit, « le capitalisme a généré des nouvelles formes de statut social dont le statut de célébrité est devenu un produit parfait qui remplaçant la monarchie et dieu » (Ferris, 2007 : 377). À juste titre, Rojek (2001) propose que l'émergence de la célébrité découle de trois conditions soit ; 1) la démocratisation des sociétés, 2) le déclin des organisations religieuses et 3) la marchandisation de la vie quotidienne. Ces trois conditions ont fait en sorte que la culture de la célébrité est devenue un mécanisme central dans « la structuration d'un marché des

sentiments humains ». Les individus sont devenus des *objets de désir et des objets désirants* (Rojek, 2001 : 14).

Suivant les observations de Rojek (2001), la couverture médiatique des PDG des entreprises américaines est apparue durant les années 1990 avec l'émergence d'une offre et d'une demande pour le marché de l'information (Hamilton & Zeckhauser, 2004). Depuis 2002, les auteurs précédents avancent que les journaux font de plus en plus la couverture des PDG en raison des scandales financiers. Ils notent aussi que les nouvelles entourant les PDG sont majoritairement négatives et que les couvertures des PDG semblent être contra-cyclique avec la croissance économique (PIB) du pays ou de la compagnie. Ainsi, les PDG sont devenus en quelque sorte le visage de leur entreprise avec les campagnes publicitaires, l'attention médiatique et les apparitions à la télévision lors de moments clés (Malmendier & Tate, 2009). Cette omniprésence du concept de célébrité chez les PDG dans la société contemporaine démontre son importance et donc toute la pertinence d'être étudié dans la littérature scientifique.

#### 1.1.5. Comment les PDG acquièrent-ils un statut de célébrité

Rojek (2001) développe une première réflexion sur le processus d'acquisition du statut de célébrité en suggérant trois formes soit ; 1) par imputation, 2) par accomplissement et/ou 3) par attribution. Premièrement, la forme par imputation fait référence au phénomène d'affiliation. Si l'on considère un prince héritier, celui-ci deviendra célèbre simplement par le fait d'être affilié à la famille royale. Dans le milieu des affaires, ce concept implique qu'un PDG peut devenir célèbre seulement en faisant partie d'une entreprise bien connue (ex. Sundar Pichai, PDG de Google). Sur cet ordre d'idée, l'attention médiatique d'un PDG serait causée simplement en étant affiliée à une entreprise

connue. Cette conceptualisation de l'acquisition de la célébrité s'oppose aux articles de Rindova et al. (2006) et Hayward et al. (2004); toutefois, elle demeure non applicable à l'ensemble des situations.

Deuxièmement, la forme par accomplissement provient de la prise d'action distinctive d'une entité par rapport à son groupe de référence. Que ce soit de Brad Pitt à Hollywood ou d'Elon Musk avec SpaceX, ces deux exemples suggèrent que leur célébrité a été acquise par leur succès et leurs réalisations selon Rojek (2001).

Troisièmement, la forme par attribution dépend et découle d'une réponse des médias de masse dans le but de créer du sensationnalisme autour d'un personnage. Tel que proposé par Henderson (1992), ce *groupe d'individus* est célébré non pas à cause de leurs réalisations et accomplissements personnels, mais simplement par le fait d'être connu. Cette forme d'acquisition du statut de célébrité fait référence à des personnalités telles que Kim Kardashian dans le domaine de la télé-réalité ou comme Donald J. Trump dans le milieu politique et des affaires.

Cependant, l'article d'Hamilton & Zeckhauser (2004) suggère que les médias écrits présentent des histoires sur les PDG afin de capter l'intérêt des lecteurs ou de générer des profils détaillés dans la section « entreprise ». Cette couverture médiatique répond, entre autres, aux demandes des consommateurs en matière d'information. Les auteurs précédents avancent que la couverture médiatique des PDG est liée à la demande pour ce type d'information provenant des producteurs, électeurs, travailleurs dans le milieu financier et investisseurs. À l'inverse, Malmendier & Tate (2009) suggèrent que le statut et l'attention médiatique du PDG ne sont pas déterminés par les

actionnaires, mais plutôt par les médias eux-mêmes. « Cette attention est distribuée de manière très asymétrique dont seulement un faible nombre de PDG attire l'attention des médias ». Par contre, en considérant l'argument voulant que les médias ne font que répondre à la demande pour ce type d'information, alors il est possible de se questionner à savoir si les médias sont seulement un véhicule de la célébrité des PDG, ou s'ils sont à l'origine même de ce phénomène.

Dans l'intérêt de poursuivre ce questionnement, l'article de Rindova et al. (2006) propose que les PDG puissent acquérir un statut de célébrité par la prise d'actions non conventionnelles et en étant proactives dans la gestion de l'image auprès du grand public. Ainsi, plus un PDG s'engage dans des comportements non conventionnels, plus ce dernier sera célèbre. De cette définition, retenons que la différenciation dans le monde des affaires peut être reliée à la célébrité, toutes choses étant égales par ailleurs. En appuis à l'article précédent, Hayward et al. (2004) avancent que la célébrité d'un chef d'entreprise provient de la prise d'actions stratégiques distinctives, cohérentes et consistantes d'une firme et par l'attribution de ces actions et de ces performances au PDG par les journalistes. En effet, en dramatisant la célébrité des PDG qui entreprennent des comportements non normatifs, les médias peuvent augmenter l'identification et l'engagement de l'auditoire (Pollock et al., 2019). Ces journalistes semblent ainsi jouer un rôle prépondérant dans la diffusion et la création de la célébrité d'un PDG. Comme énoncé par Rindova et al. (2006), les médias semblent être le véhicule qui permet la création de la célébrité et cette célébrité découle de la prise d'actions distinctives/différentes d'un PDG par rapport à ses semblables. Cette construction fonctionnelle de l'acquisition de la célébrité est fortement similaire pour les deux articles précédents. Ainsi, l'acquisition de la célébrité telle que définie par les auteurs interpellés, semble

provenir de l'attention médiatique. Par contre, cette même attention médiatique reste conditionnelle aux actions du PDG.

Pour conclure, le processus d'acquisition du statut de célébrité, chez les PDG, semble dépendre fortement de l'attention accordée par les médias. Bien que la littérature ne semble pas avoir une conception uniforme sur l'origine même de la célébrité chez les PDG, tous s'entendent pour dire que l'attention médiatique joue un rôle important. C'est pourquoi notre recherche empirique portera sur le lien entre la célébrité du PDG et la performance organisationnelle.

Toutefois, deux courants proposent une explication différente de la source de la célébrité des PDG, soit d'une part par imputation (Rojek, 2001), ou d'autre part par la prise d'actions non conventionnelles (Rindova et al., 2006). Ainsi, les PDG qui sont associés à une grande entreprise ou qui sont moins conventionnels risquent d'attirer l'attention des médias et ainsi développer une plus grande célébrité. Un PDG ne deviendra probablement une célébrité que si ses comportements et ses réalisations forment un récit cohérent qui peut être exploité de manière colorée par les médias et « intégrée » dans un rôle ou un type facilement identifiable (Lovelace et al., 2018).

#### 1.1.6. Différenciation entre célébrité, réputation et stigmatisation

Au cours des dernières décennies, les recherches entourant le concept de célébrité ont fortement évolué. Bien que le concept de célébrité se rapproche d'une définition qui est de plus en plus universelle, certains auteurs semblent faire une interprétation controversée de la célébrité en la confondant avec la réputation et la stigmatisation (Pollock et al., 2019). Nous prenons donc l'initiative de confronter chacun de ces concepts afin d'éviter un chevauchement dans notre

définition et notre interprétation de la célébrité. Cette étape est d'autant plus importante, puisqu'elle impacte directement sur notre méthodologie. Par ailleurs, nous utilisons ces trois concepts sociologiques dans le même chapitre puisqu'ils découlent d'un *sens collectif d'approbation ou de désapprobation*, basé sur des évaluations sociales faites par les parties prenantes, qu'ils s'agissent des travailleurs, des actionnaires ou d'autres dirigeants d'entreprises (Pollock et al., 2019). D'ailleurs, ces auteurs suggèrent que ces évaluations sociales diffèrent et se ressemblent en fonction des aspects émotionnel, rationnel et moral de l'information qui est véhiculée. Ainsi, la distinction entre les trois concepts sociologiques en fonction des différents processus d'évaluations sociales est ci-dessous détaillée. Le tableau 1 synthétise la comparaison entre les trois concepts sociologiques, leurs différences et leurs similitudes.

**Tableau 1 : Comparaison entre les concepts sociologiques**

Type	Qui juge	Basée sur quoi ?	Réponse
Célébrité	Média & parties prenantes	Notoriété et <i>fame</i>	Réponse émotion positive & négative
Réputation	Parties prenantes	Basée sur la performance passée	Réponse rationnelle
Stigmatisation	Média & parties prenantes	Basée sur un contenu sociocognitif moral	Réponse émotionnelle et morale négatives

Premièrement, tel qu'abordé par Rindova & Fombrun (1999), la réputation d'une entité fait référence à la confiance des parties prenantes en la capacité de celle-ci à générer de la valeur. Cette confiance repose sur les actions passées, les ressources déployées et la performance qui en résulte. En attribuant une valeur forte au passé, il est présupposé que le passé est garant de l'avenir. Ainsi

les différentes actions stratégiques d'une entité peuvent servir de signal pour les parties prenantes. En d'autres mots, la réputation peut permettre de démontrer la capacité à produire des biens de qualité (Rindova et al., 2005). Par ailleurs, comme la célébrité, la réputation est un actif intangible dont les répercussions économiques peuvent être importantes (Rindova et al., 2006). Malgré cette similitude, la réputation est reliée aux expériences directes avec les actions passées, alors que le statut de célébrité est relié à une attention médiatique importante. Pollock et al. (2019) ajoutent que la réputation repose principalement sur un contenu sociocognitif qui découle du rationnel, alors que la célébrité découle d'une réponse émotionnelle. Ainsi, la réputation est basée sur une perception rationnelle et collective qui implique une évaluation comparative ce qui diffère fortement du concept de célébrité (Pollock et al., 2019).

Deuxièmement, la stigmatisation est principalement représentée par une forte réaction négative qui repose sur un « contenu sociocognitif moral » (Pollock et al., 2019 : 452). D'après les auteurs, un stigma survient lorsqu'une « entité possède des traits moralement inacceptables ce qui la rend inférieure à ses semblables ». Ainsi, le stigma peut être interprété comme une étiquette qui évoque une perception collective d'un groupe spécifique de parties prenantes envers une entité sur son « défaut fondamental qui par le fait même compromet son existence ». Comme la célébrité, la stigmatisation semble pouvoir être interprétée de manière catégorique. Au lieu d'être binaire 0) célèbre et 1) non-célèbre, cette dernière pourrait avoir plusieurs niveaux d'intensité (Piazzini & Perretti, 2015). De plus, il a été observé que la stigmatisation comme la célébrité déclenchent des réactions émotionnelles provenant des parties prenantes qui sont plus fortes que pour la réputation. Par ailleurs, la stigmatisation est contrainte à une réponse émotionnelle négative provenant des médias et des parties prenantes, alors que la célébrité peut générer des réponses émotionnelles

positives et négatives (Rojek, 2001). De plus, la stigmatisation provient d'un contenu sociocognitif qui découle d'une perception morale et émotionnelle négative, ce qui diffère du concept de célébrité qui peut provenir d'une réponse émotionnelle positive et/ou négative.

La ligne qui différencie les concepts sociologiques, tels que la célébrité, la réputation et la stigmatisation, peut parfois être abstraite. En fonction des critères d'évaluation, certains concepts peuvent s'entrelacer, voire partager des similitudes conceptuelles. Par contre, il est important de mentionner que ces trois concepts ne sont pas identiques. Plusieurs auteurs (Pollock et al., 2019; Rindova et al., 2005; Piazzini & Perretti, 2015) ont tenté de définir une base commune pour les distinguer et les segmenter. Pourtant, la présente revue de littérature montre que la célébrité demeure un concept exploratoire au sens où il n'existe pas une définition univoque ou du moins consensuelle chez les auteurs consultés dans le domaine élargi des sciences humaines et des sciences de la gestion. Ferris (2007) suggère que c'est depuis seulement une vingtaine d'années que la sociologie a considéré le concept de célébrité comme digne d'être étudié. Jusqu'à tout récemment, la perspective qu'il était possible de quantifier la célébrité était faiblement répandue dans les cercles universitaires (Ferris, 2007). Cette section sur la comparaison entre les trois différents concepts sociologiques conclut la première partie de la revue de littérature puisqu'elle permet de préciser à la fois le concept de célébrité et son lien avec les PDG. Dans la prochaine section de la revue de littérature, nous examinons les différents modes d'évaluation de la performance organisationnelle dans le but de formuler notre question de recherche et ainsi justifier sa pertinence.

## 1.2. Modèle d'évaluation de la performance organisationnelle

Les différents modes d'évaluation de la performance d'une organisation représentent le sujet de la présente section. Le but est de faire un survol de la littérature sur ce sujet pour faire ressortir les bases et les concepts clés qui permettent de faire une évaluation fiable et valide de la performance organisationnelle d'une firme. Cette section est d'autant plus importante puisqu'elle nous permet de valider le mode d'évaluation de la performance organisationnelle quant à notre cadre conceptuel. Puisque l'objectif de notre recherche est d'analyser l'impact de la célébrité du PDG sur la performance organisationnelle, nous devons nous assurer que la méthode utilisée permette bel et bien d'observer le phénomène désiré. Comme énoncé par Rumelt et al. (1995), il est primordial de bien comprendre les déterminants de la performance des firmes pour la recherche en gestion stratégique.

### 1.2.1. Définition et fondement de la performance organisationnelle

La performance organisationnelle est tributaire des actions spécifiques d'une firme et de ses managers, de la position de la firme par rapport à ses concurrents, de l'évolution temporelle de la firme et de sa performance à travers le temps (Richard et al, 2009). Ces auteurs avancent que la mesure de la performance organisationnelle peut provenir d'un assortiment de ratios d'exploitation financière et peut permettre de donner un sens à certains résultats. La comptabilité, la finance et les résultats sur les marchés boursiers jouent un rôle important dans la détermination de ces mesures. Ils proposent, entre autres, que la performance organisationnelle représente trois types de résultats d'entreprise : 1) la performance financière, 2) la performance du marché des produits et 3) le rendement des actionnaires.

En comparaison avec l'article précédent de Richard et al. (2009), Hannan et al. (2013) suggèrent que la performance organisationnelle est plus multiforme en attribuant quatre dimensions : 1) la profitabilité, 2) la liquidité, 3) la croissance et 4) la performance sur les marchés boursiers. Tout d'abord, la profitabilité réfère au ratio des revenus nets par rapport aux ventes ou actifs. Après, la liquidité représente le ratio de flux de trésorerie par rapport aux ventes ou aux actifs. Ensuite, la croissance indique l'augmentation du nombre d'employés, des ventes ou des actifs. Finalement, la performance sur les marchés financiers réfère au rendement total pour les actionnaires, au ratio Sharpe ou au ratio de Treynor (Hannan et al., 2013). Au total, les auteurs proposent plus de seize indicateurs pour représenter les quatre dimensions précédentes. Par ailleurs, il est suggéré que la performance organisationnelle se mesure de préférence de manière longitudinale puisque l'évaluation de la performance organisationnelle de manière transversale réduit la validité de construction durant une période d'instabilité. De plus, l'analyse de la performance organisationnelle de firmes, basée sur un nombre de critères limités et sur une période de temps limitée, ne permet pas de tenir compte de la variabilité naturelle et la rigidité de la performance (Venkatraman et Ramanujam, 1986). Cela peut fausser l'interprétation des résultats de la performance organisationnelle. Ces résultats peuvent conséquemment être partiellement expliqués par des événements aléatoires et par la nature des modèles utilisés (Powell, 2003).

Par ailleurs, certains auteurs mettent en garde que « la performance organisationnelle n'est pas une construction théorique unidimensionnelle. [...]. La mesure de la performance doit prendre en compte l'hétérogénéité des environnements, des stratégies et des pratiques de gestion » (Richard et al., 2009 : 5-8). Puisque, la mesure appropriée de la performance varie selon la situation et l'environnement, nous remarquons qu'il est important de considérer une période d'observation et

une mesure qui correspond avec le phénomène à observer dans le cadre de ce mémoire. Par exemple, un élément à considérer lorsqu'il est question de l'hétérogénéité des environnements est le retour de l'industrie. Il est suggéré que les retours de l'industrie peuvent affecter la performance organisationnelle d'une firme sur une plus longue période et de manière plus persistante que lorsque cette performance provient spécifiquement de la firme (Richard et al, 2009). Ainsi, bien qu'il existe de nombreuses mesures objectives, chacune d'entre elles possède des propriétés temporelles qui impliquent que les antécédents de la performance d'une année donnée peuvent ne pas être directement liés à la performance de cette année même s'ils semblent être fortement corrélés (Jacobson, 1987).

Enfin, nous retenons qu'il existe plusieurs indicateurs qui permettent de représenter la performance organisationnelle. Pour chacun de ces seize indicateurs, il est important de considérer l'hétérogénéité des environnements pour éviter de proposer des fausses représentations de la performance. Bien que l'évolution du titre boursier et les rendements totaux des actionnaires sont des indicateurs légitimes de la performance organisationnelle (Hannan et al., 2013), ceux-ci ne permettent pas de capturer l'efficacité des décisions stratégiques du PDG à utiliser adéquatement les actifs de la compagnie dans le but d'atteindre des objectifs stratégiques (Geletkanycz & Hambrick, 1997). Étant donné que la célébrité du PDG affecte majoritairement les comportements et la prise de décisions stratégiques de ce dernier (voir chapitre 2), nous estimons que le ratio retour sur actif (ROA) est la meilleure mesure de la performance organisationnelle qui permet de capturer l'effet de la célébrité du PDG. Cet argumentaire sera plus amplement développé dans les chapitres 2 et 3.

### 1.3. Question de recherche

En prenant en compte des tenants et des aboutissants des recherches précédentes, nous croyons qu'il est nécessaire d'apporter une vision plus détaillée et représentative du concept de célébrité chez les PDG d'entreprises. À ce jour, nous avons observé que la célébrité a été traitée et analysé de manière binaire, soit 1 : célèbre et 0 : non-célèbre. C'est pourquoi ce mémoire a pour but d'apporter un élément de médiation dans l'interprétation du concept de célébrité en introduisant le concept de catégorisation (Pollock et al., 2019). Au lieu d'être traitées de manière binaire, nous postulons que la célébrité peut être classée en catégorie (A, B, C,...). L'objectif de ce mémoire sera donc de répondre à la question suivante :

**Dans quelle mesure l'intensité de la couverture médiatique (célébrité) des PDG a-t-elle un impact sur la performance de l'entreprise ?**

Dans le but de répondre à cette question de recherche, nous présentons dans les prochains chapitres le cadre conceptuel ainsi que la méthodologie utilisée. Pour ce qui est du cadre conceptuel, nous utilisons les théories de l'attribution, de l'agence et de la contingence pour démontrer les différentes relations entre les concepts de célébrité, pouvoir et performance.

## 2. Chapitre 2 : Cadre conceptuel

À travers la revue de littérature, nous avons défini deux des concepts clés que sont la célébrité et la performance organisationnelle. Cela a permis de circonscrire le champ d'application de chacun de ces concepts, de faire ressortir les limites de la littérature actuelle et ainsi énoncer notre question

de recherche. À juste titre, notre objectif est de perfectionner le cadre d'analyse des recherches empiriques en adoptant une conceptualisation plus adéquate de la célébrité et en adoptant une approche pour quantifier la célébrité qui diffère de plusieurs articles empiriques. De plus, nous ajoutons un élément de précision en traitant le lien entre la célébrité et les autres concepts de manière non linéaire. Cela apportera une meilleure précision quant à l'impact de la célébrité du PDG sur la performance organisationnelle en plus de définir des points d'inflexion. La présente recherche a ainsi pour but d'examiner le lien entre célébrités et la performance organisationnelle. Par ailleurs, nous ajoutons un second degré d'analyse en évaluant le rôle modérateur du pouvoir du PDG sur la relation entre célébrité et performance organisationnelle.

Le présent chapitre vise donc à présenter et à décrire les principaux modèles et les approches théoriques expliquant les liens entre nos deux concepts, soit la célébrité du PDG et la performance organisationnelle. Tout d'abord, nous entamons ce chapitre par l'exploration de la relation entre le concept de célébrité et celui de la performance organisationnelle. Par la suite, les fondements théoriques sont utilisés pour représenter et justifier la relation précédente. Puis, nous abordons le rôle modérateur du pouvoir du PDG comme catalyseur de la célébrité. Ensuite, les différentes composantes du pouvoir du PDG sont énoncées, et ce afin de démontrer en quoi chacune d'entre elles est une représentation fiable et valide du concept de pouvoir. Finalement, un schéma visuel du cadre conceptuel représentera chacun des concepts et la relation qui les unit. L'objectif est de mettre en lumière les principaux résultats de la littérature sur la relation entre la célébrité et la performance organisationnelle en faisant mention des forces et faiblesses de ces résultats. Ultiment, cela permettra de proposer une approche unique pour quantifier la célébrité du PDG

en plus d'y apporter une conceptualisation moins linéaire quant à son effet sur la performance organisationnelle de l'entreprise.

### 2.1. Célébrité du PDG et performance organisationnelle

La relation entre la célébrité du PDG et la performance organisationnelle de l'entreprise a commencé à être étudiée de manière empirique au cours de la dernière décennie. Malgré qu'il n'existe pas de consensus dans la littérature, certaines recherches ont utilisé des concours de certification, tels que *Financial World's annual CEO of the Year competition* (Wade, Porac & Pollok, 2006 ; Cho et al., 2016 ; Malmendier & Tate, 2009) pour quantifier la célébrité d'un PDG et ainsi faire le lien avec la performance organisationnelle. Par contre, Pollock et al. (2019) suggèrent que les articles qui font le lien entre concours de certification et célébrité font erreur. La définition qu'ils donnent de la célébrité fait référence à d'autres constructions, telles que la réputation, ce qui peut mener à des confusions. Pour éviter tous types de confusion, nous nous appuyons sur les articles théoriques et empiriques de Pollock et al. (2019) et Park et al. (2018) pour redéfinir la célébrité et ainsi proposer une relation entre la célébrité et la performance qui est plus adéquate. Bien que cette relation ne soit pas directe, nous avons observé qu'il existe une forme de « boîte noire » qui explique un changement dans la performance organisationnelle de l'entreprise, suite à un changement dans le niveau de célébrité du PDG.

À juste titre, les présentes recherches empiriques (Hamilton & Zeckhauser (2004) ; Chatterjee & Hambrick (2011); Park et al. (2018)) ont démontré qu'il semble exister une relation significative entre les *louanges sociales* que reçoivent les PDG et la performance organisationnelle de la firme associée. Il a été justement proposé que les PDG qui reçoivent une attention médiatique plus

importante peuvent développer des comportements orgueilleux (Park et al., 2018), narcissiques (Chatterjee & Hambrick, 2011) et de surconfiance (Hayward, Rindova & Pollock, 2004). Ces mêmes auteurs ont démontré que ces différents comportements peuvent affecter directement le processus de prise de décisions stratégiques, la prise de risque et la prime payée lors de processus d'acquisitions (Hayward & Hambrick, 1997). Dans les prochaines sous-sections, nous utilisons la théorie de l'attribution et la théorie du contrôle d'identité pour représenter la relation entre la célébrité du PDG et la performance organisationnelle. Il est notamment important de mentionner que ces différentes théories ne seront pas testées singulièrement. Notre objectif est simplement d'utiliser ces deux théories pour représenter le phénomène de « boîte noire » entre la célébrité et la performance organisationnelle.

#### 2.1.1. Fondements théoriques de la relation entre la célébrité du PDG et la performance

Tout d'abord, la théorie de l'attribution suppose qu'un PDG a une certaine responsabilité quant à la performance organisationnelle de son entreprise et que l'attention médiatique joue un rôle important. À l'origine, Hayward, Rindova & Pollock (2004) proposent que les motivations et les contraintes des journalistes amènent ces derniers à surattribuer systématiquement les performances de la firme au bon vouloir du PDG. L'augmentation de l'attention médiatique autour du PDG favorise la croyance populaire selon laquelle les PDG font vraiment une différence (Ranft, Ferris & Perryman, 2007). La célébrité du PDG se développe ainsi en fonction de la tendance de surattribution des actions des firmes et de la performance organisationnelle aux capacités du PDG (Wade et al., 2006). De plus, il a été observé que les journalistes ont plus tendance à attribuer les actions de la compagnie au PDG lorsque les actions de cette dernière diffèrent des autres firmes et que les actions stratégiques du PDG sont consistantes (Kelley, 1967). À juste titre, le modèle de

Kelley suppose que la théorie de l'attribution se réalise si trois conditions sont remplies, à savoir 1) la distinction, 2) la consistance et 3) le consensus. Sur cette base, les parties prenantes sont plus susceptibles d'attribuer les causes d'un certain comportement au PDG lorsque la cohérence est élevée et que le consensus et le caractère distinctif sont faibles (Kelley, 1967). Étant donné que la célébrité génère normalement un haut niveau de distinction et un faible niveau de consensus, il est possible de se questionner à savoir si l'attribution des actions de la compagnie au PDG est susceptible de se produire. Par contre, en s'appuyant sur l'article de Treadway et al. (2009), ces auteurs proposent qu'un PDG puisse augmenter la probabilité que leur célébrité soit perçue comme le résultat de leurs capacités s'il génère de fortes attributions de cohérence dans leurs groupes de parties prenantes. Ainsi, les capacités du PDG à convaincre son entourage lui permettraient de démontrer que le succès de son entreprise est lié à sa célébrité. Ce concept de « capacité » sera davantage développé dans la prochaine section portant sur le pouvoir comme catalyseur de la célébrité du PDG. Certaines recherches montrent néanmoins que plusieurs aspects des PDG expliquent une part substantielle de l'écart dans la performance des entreprises (Quigley & Hambrick (2015); Ou, Waldman & Peterson (2018)).

Justement, Hayward, Rindova & Pollock (2004) proposent qu'un PDG célèbre et visible puisse essentiellement faire croire aux membres du conseil d'administration et à lui-même que son succès est durable. La couverture médiatique d'un PDG renforce les attributions de la responsabilité du PDG quant à la performance de l'entreprise et amène ensuite les parties prenantes à accorder un plus grand contrôle aux PDG bénéficiant d'une célébrité élevée (Hayward, Rindova & Pollock, 2004). À elle seule, la théorie de l'attribution ne permet pas d'expliquer un changement de la performance organisationnelle, suite à un changement de la célébrité du PDG. Par contre, elle

permet d'introduire les concepts d'orgueil, de narcissisme et de surconfiance ce qui permet d'aller chercher une plus grande profondeur. Car l'attribution de résultats positifs et négatifs de l'entreprise à la célébrité du PDG, celle-ci affecte la crédibilité, la légitimité et la perception de soi du PDG (Sinha, Inkson & Barker, 2012).

En effet, il a été observé que ce phénomène de surattribution puisse affecter l'orgueil, le narcissisme et la surconfiance du PDG (Hayward, Rindova & Pollock, 2004). Puisque les PDG sont plus susceptibles de croire en leur célébrité plutôt que de l'ignorer (*believe their own press*), les impacts de la théorie de l'attribution supposent une augmentation de la surconfiance et de l'orgueil du PDG affectent par conséquent les prises de décision de ce dernier (Hayward, Rindova & Pollock, 2004). Les louanges sociales stimulent la perception de capacité et d'estime de soi en intériorisant ces louanges. Ainsi les PDG en viennent à avoir une plus grande confiance en leurs capacités de leaders et de stratèges (Lovelace et al., 2018). Alors, un PDG qui reçoit une attention médiatique importante est plus susceptible de développer des comportements de surconfiance, d'orgueil et de narcissisme ce qui, en finalité, affecte la performance organisationnelle de son entreprise. D'ailleurs, les résultats de Hayward & Hambrick (1997) suggèrent que les PDG prennent des décisions en fonction de leur degré de confiance. Par contre, Park et al. (2018) proposent qu'il existe deux perceptions opposées aux comportements orgueilleux et de surconfiance, soit héroïques et pessimistes. D'un point de vue héroïque, un PDG orgueilleux peut faciliter le processus de prise de décision lors de situations compliquées. Il peut, entre autres, démontrer une certaine confiance et ambition et ainsi mieux performer dans les industries dynamiques en comparaison à un PDG humble (Chatterjee & Hambrick, 2007). À l'inverse, lorsqu'un PDG devient trop confiant sur son efficacité et ses actions passées cela peut mener à des

décisions problématiques pour la firme (Hayward, Rindova & Pollock, 2004). À la suite de Ou, Waldman & Peterson (2018), il semble qu'un PDG orgueilleux est moins susceptible de collaborer avec les membres de la direction et d'atteindre une moins bonne performance organisationnelle. Ces décisions incluent, en partie, une persistance excessive aux actions qui a rendu le PDG célèbre. D'ailleurs, Hayward, Rindova & Pollock (2004) argumentent que la surconfiance et/ou l'orgueil peuvent mener le PDG à entreprendre des actions problématiques pour l'entreprise. Un PDG voudra répéter les mêmes actions qui l'ont rendu célèbre et cela peut mener la firme à être moins flexible par rapport à une nouvelle compétition ou prendre des risques non nécessaires (Hayward, Rindova & Pollock, 2004). Basé sur les articles de Ou, Waldman & Peterson (2018) et Hayward, Rindova & Pollock (2004), nous postulons que la célébrité impacte sur les comportements (orgueil et sur confiance) du PDG ce qui résulte en des performances organisationnelles inférieures pour la firme associée. Également, Sinha et al. (2012) suggère qu'une confiance accrue d'un PDG, combinée à une pression sociale peut créer une illusion de contrôle et conduire à un échec stratégique, à un renflouement coûteux du gouvernement et même jusqu'à l'éviction du PDG. Par ailleurs, cette tendance du PDG à vouloir protéger son statut de célébrité est amplement développée par la théorie du contrôle d'identité.

De la sorte, la théorie du contrôle d'identité propose qu'un PDG célèbre a tendance à poursuivre les mêmes actions qu'il l'a rendu célèbre (Zhang, 2006). Cette théorie est, par ailleurs, décrite comme « la capacité de l'être humain à devenir réflexivement conscient de lui-même par le biais d'interactions avec d'autres personnes » (Cho et al., 2016 : 2678). L'environnement social qui entoure le PDG joue ainsi un rôle important dans sa conception personnelle. Ce mécanisme social s'opère à travers quatre concepts soit : 1) les normes d'identité, 2) la perception de signification,

3) la comparaison et 4) les contradictions. Ces quatre concepts expliquent pourquoi les différences entre les perceptions de significations et la norme d'identité stimulent un changement de comportements dans le but d'atteindre une conformité. Tel qu'avancé par l'article de Kjærgaard et al. (2011 : 518), d'un point de vue sociologique, « les individus se créent une compréhension de ce qui ils sont, basée sur leur affiliation sociale ou de ce qu'on peut appeler l'identité sociale ». En lien avec la célébrité d'un PDG — un PDG célèbre est plus susceptible d'éviter des actions qui peuvent remettre en question ses compétences ou sa conformité à son groupe de référence. Les PDG célèbres s'efforcent donc de se comporter conformément aux attentes et ainsi correspondre à un archétype précis « *typecasting* » (Lovelace et al., 2018). En effet, les PDG internalisent ces pressions sociales et se sentent contraints de les réaliser parmi l'ensemble des actions et des comportements disponibles (Correll & Ridgeway, 2003). L'appropriation du concept de célébrité chez le PDG amène ce dernier à entreprendre des actions dans le but de préserver son identité de célébrité et les bénéfices que celle-ci lui apporte. Conséquemment, la célébrité d'un PDG influence directement les comportements de prise de risque de la firme et ainsi la performance organisationnelle.

Pour conclure sur les fondements théoriques entre la célébrité et la performance organisationnelle, nous observons qu'à travers la théorie de l'attribution, les parties prenantes concèdent une plus grande part des responsabilités de la firme au PDG lorsque celui-ci est célèbre. L'autoattribution du statut de célébrité par le PDG peut affecter sa prise de décision stratégique dans le but de conserver son statut et cela s'explique principalement à travers la théorie du contrôle d'identité. Loin d'être le seul impact, certaines recherches ont démontré que ce statut de célébrité puisse déclencher des comportements égoïstes, narcissiques et de surconfiance. Nous postulons que ces

comportements affectent négativement, entre autres, le processus de prise de décision du PDG et la performance organisationnelle. Bien que nous ne testions pas singulièrement chacun de ces comportements, nous postulons qu'ils font partie de notre concept de « boîte noire ». D'ailleurs, nous avons observé que certaines recherches (Hambrick et al., 1993) traitent normalement les facteurs psychologiques comme une « boîte noire » qui représente en quelque sorte un mécanisme d'interventions non observées qui provoque une certaine relation. Dans le cadre de la recherche, cette relation fait le lien entre la célébrité du PDG et la performance organisationnelle de la firme.

### 2.1.2. Hypothèse 1

Nous formulons cette première hypothèse à partir des résultats des recherches précédentes qui examinent comment la célébrité du PDG peut être attribuée à la performance d'une organisation. À travers les théories de l'attribution et du contrôle d'identité, certains articles ont démontré que la célébrité du PDG peut avoir un impact négatif sur les retours sur actifs et sur les rendements des actionnaires (Park et al., 2018). Par ailleurs, nous retenons que l'intensité de l'attention médiatique est plus adéquate que les concours de certifications pour quantifier la célébrité des PDG. En regards aux résultats précédents, nous proposons deux hypothèses :

**Hypothèse 1A** : Plus un PDG est célèbre, plus il est susceptible d'avoir un impact négatif sur la performance organisationnelle de l'entreprise.

## 2.2. Le pouvoir comme catalyseur de la célébrité du PDG

Si la célébrité du PDG est associée à une performance organisationnelle plus faible, alors quel facteur peut affecter cette relation de manière positive ou négative ? Nous postulons que le pouvoir

du PDG est un facteur modérateur entre la relation de la célébrité du PDG et la performance organisationnelle. En effet, Finkelstein (1992) avance que les cadres supérieurs jouent un rôle important dans la prise de décision stratégique et que les relations de pouvoir entre les cadres soient un déterminant principal qui affecte ce même processus décisionnel. Essentiellement, l'auteur propose que le pouvoir du PDG puisse être représenté par la durée en poste du PDG (tenure), par la possession d'actions et par la dualité PDG-Président. En bâtissant sur la théorie de l'agence dans les prochaines sous-sections, le pouvoir du PDG est conçu en tant que catalyseur de la célébrité du PDG. Ainsi, un PDG célèbre ayant un plus grand pouvoir aurait un impact négatif plus prononcé sur la performance organisationnelle.

#### 2.2.1. Définition et fondement théorique sur le rôle du pouvoir du PDG

Le phénomène de pouvoir, selon Weber, réfère à la capacité d'un individu à réaliser sa propre volonté dans une action commune, en prenant en compte la résistance des autres qui participent à l'action (Weber, 1946). Dans le même ordre d'idée, Pfeffer (1981) définit le pouvoir comme la capacité d'un individu à exercer sa volonté et à atteindre ses objectifs dans le cadre d'une relation particulière. À partir de ces affirmations, le concept de pouvoir est ici abordé comme une construction sociale dont l'acquisition, voire la distribution, est affectée directement par la capacité d'un individu à influencer les autres et à atteindre ses propres objectifs.

Pour revenir au PDG, le pouvoir de ce dernier réfère à sa capacité à influencer et à avoir une autorité sur la firme et sur son management (Finkelstein, 1992). Le pouvoir peut provenir de différentes sources et peut être représenté différentes applications. L'article de Shen & Cannella (2002) propose que le concept d'autorité (pouvoir *légitime*) chez les PDG puisse être représenté

sous deux formes de pouvoir, à savoir le pouvoir *autorisé* et le pouvoir *approuvé*. Alors que le pouvoir *autorisé* est accordé par le conseil d'administration, le pouvoir *approuvé* est accordé par les subalternes soit les membres de l'exécutif. Ces deux types de pouvoir seront davantage développés dans la section sur le rôle modérateur de la durée en poste du PDG. Par ailleurs, Finkelstein (1992) suggère qu'un PDG peut aussi acquérir un certain pouvoir à travers son expertise managériale (*pouvoir d'expertise*) et sa possession d'actions (*pouvoir de propriété*). De plus, il est proposé que le pouvoir peut aussi être acquis par la durée en poste du PDG (Shen, 2003) et par la dualité PDG-Président (*pourvoir structurel*) (Finkelstein & D'Aveni, 1994). Somme toute, selon la théorie de l'agence, il est proposé que le poste de PDG confère un « pouvoir considérable sur les ressources d'une entreprise, car les actionnaires sont largement dispersés et aucun actionnaire ne peut exercer un contrôle direct » (Combs et al., 2007 : 1301).

Basées sur la littérature entourant le concept de pouvoir du PDG, nous concevons que la durée en poste du PDG, la dualité Président-PDG ainsi que la proportion d'actions en sa possession sont des déterminants principaux du niveau de pouvoir du PDG. De plus, tel que proposé par Combs et al. (2007), nous définissons le pouvoir du PDG comme la capacité du PDG à tirer parti de sa position pour poursuivre ses propres objectifs. Précisément, nous concevons le pouvoir du PDG comme un phénomène provenant de distinctes sources dont chacune d'entre elles peut représenter le pouvoir (Fralich & Papadopoulos, 2017). Que ce soit de la dualité PDG-Président, de la proportion d'action en possession ou de la durée en poste, les auteurs précédents proposent que chacune de ces mesures puisse représenter à elle seule le phénomène de pouvoir chez le PDG. Cette conception du pouvoir s'inscrit, d'ailleurs, dans un mouvement de pensée basé sur un construit formatif du pouvoir (Tang, Crossan & Rowe, 2011). Dans cet ordre d'idée, un PDG qui

possède une portion plus importante des actions de l'entreprise et/ou occupe une dualité PDG-Président et/ou à une durée en poste plus élevée détient conséquemment un plus grand pouvoir. Afin d'apporter une compréhension plus détaillée de ces trois représentations du pouvoir du PDG, nous les examinons singulièrement dans les prochaines sous-sections.

### 2.2.2. L'effet modérateur de la dualité PDG-Président

Si l'un des rôles du conseil d'administration (CA) est de surveiller et d'évaluer la performance du PDG pour s'assurer que les actions de ce dernier permettent de maximiser les rendements des actionnaires de l'entreprise (Fama & Jensen, 1983), alors comment la dualité PDG-Président peut-elle affecter le pouvoir du PDG par rapport au conseil ? La dualité PDG-Président représente un PDG qui occupe à la fois le rôle de président-directeur général et de président du CA. Tout d'abord, la théorie de l'agence permet de faire ressortir le phénomène d'évaluation de la performance et de pouvoir entre le PDG et les membres de l'équipe d'exécutif (TMT). En effet, cette théorie se base principalement sur 2 types de mécanismes de surveillance (comportementale et basé sur les résultats) pour justifier l'évaluation de la performance individuelle du PDG ou du TMT (Graffin, et al., 2008). Ces auteurs affirment que la surveillance est efficace lorsqu'il est possible de confirmer un comportement ou un résultat spécifique *ex ante*. Puisqu'il est difficile, de manière générale, de départager la production conjointe entre le PDG et les autres membres exécutifs et que le lien qui les relie est incertain, il devient donc laborieux d'isoler et d'évaluer la performance du PDG par rapport à l'équipe exécutif. De plus, si le PDG occupe à la fois le rôle du président du conseil d'administration et de PDG, il devient encore plus difficile de faire une évaluation subjective de la performance et du comportement. Ainsi, Finkelstein & D'Aveni (1994) suggèrent que la dualité PDG-président confère un plus grand pouvoir, dit *structurel*, en permettant au PDG

de contrôler l'information qui circulent lors des rencontres du conseil, en influençant « l'ordre du jour » des rencontres du conseil et en sélectionnant des directeurs et des exécutifs qui lui sont fidèles. Ainsi, le pouvoir *structurel* proviendrait d'un droit législatif à l'intérieur d'une organisation formelle et dont l'autorité est instaurée de manière hiérarchique (Finkelstein, 1992). Si le rôle du conseil d'administration est de surveiller que les intérêts du PDG sont alignés avec ceux des actionnaires, un PDG qui occupe les deux positions (dualité PDG-Président) peut réduire la capacité du conseil d'administration à accomplir son rôle (Finkelstein & D'Aveni, 1994). Cette dualité permet ainsi une plus grande autorité dans la prise de décision stratégique du PDG. Dans certains cas, cela peut lui faciliter l'accomplissement de son intérêt personnel en plus de réduire l'indépendance du conseil d'administration (Park et al., 2018). Conformément, cette capacité réduite du conseil d'administration à surveiller efficacement la performance du PDG peut le favoriser à prioriser ses propres stratégies (Fralich & Papadopoulos, 2017). Selon la théorie de l'agence, les PDG ont une certaine aversion au risque, possèdent des intérêts qui diffèrent de ceux des actionnaires et ont tendance à être égoïstes (Combs et al., 2007). À la suite de cette théorie, nous proposons que l'effet négatif de la célébrité du PDG sur la performance organisationnelle de l'entreprise soit amplifié si le PDG est aussi le président du conseil d'administration (dualité PDG-Président).

**Hypothèse 2A :** La dualité PDG-Président modère positivement la relation entre la célébrité du PDG et la performance organisationnelle.

### 2.2.3. L'effet modérateur de la durée en poste du PDG

La durée en poste du PDG est un élément important dans la capacité du PDG à développer un certain pouvoir au sein de son organisation. Les premières années en poste d'un PDG peuvent représenter un défi important puisque les exécutifs rivaux sont plus susceptibles de contester le pouvoir du nouveau PDG afin de se l'approprier (Shen & Cannella, 2002). À l'inverse, la théorie du pouvoir circulaire suggère que le pouvoir du PDG s'érode et se dissipe avec le temps en raison d'obstacles politiques et de l'augmentation de rivaux à l'intérieur de la firme (Combs et al., 2007). Toutefois, dans leur article, Shen & Cannella (2002) avancent que plus la durée en poste d'un PDG augmente, plus il possède une forte autorité (pouvoir *approuvé*) envers les membres de l'équipe exécutive.

Ce pouvoir peut se représenter sous forme d'une contestation moins forte de son autorité provenant des exécutifs seniors à l'égard du PDG. Pour ce qui est du pouvoir *autorisé*, qui représente la deuxième forme de pouvoir *légitime* (Shen & Cannella, 2002), Park et al. (2018) suggèrent qu'un nouveau PDG aura plus de difficulté à rencontrer les attentes du conseil d'administration et à développer un plus grand pouvoir au cours des premières années de son mandat. Ce constat fait d'ailleurs écho à l'article précédent comme quoi la durée en poste augmente son niveau de pouvoir. D'ailleurs, Shen (2003) propose qu'à mesure que la durée en poste du PDG augmente, la discrétion et l'expertise managériale augmentent aussi. À juste titre, la durée en poste du PDG impacte directement sur son niveau d'expérience managériale, sur le degré d'influence auprès du conseil d'administration et sur sa relation avec les autres membres de l'exécutif (Walters, Kroll & Wright, 2010). Ainsi, plus la durée en poste du PDG augmente, plus il aura tendance à avoir une plus grande influence et une plus grande autorité sur le conseil d'administration et sur les membres de

l'équipe exécutive. Nous supposons que cette influence et cette autorité auront comme effet d'amplifier l'effet de la célébrité du PDG sur la performance organisationnelle.

**Hypothèse 2B :** La durée en poste du PDG modère positivement la relation entre la célébrité du PDG et la performance organisationnelle.

#### 2.2.4. L'effet modérateur de la possession d'action du PDG

Loin d'être négligeable, la troisième représentation du pouvoir consiste en une participation importante du PDG au capital de l'entreprise. Cette participation par le PDG permet de développer une position unique pour gagner un contrôle implicite sur le conseil d'administration (Park et al., 2018 ; Fralich & Papadopoulos, 2017). D'ailleurs, le concept de participation au capital de l'entreprise fait référence au *pouvoir de propriété*, tel qu'avancé par Finkelstein (1992). En étant un actionnaire important, le PDG peut se prémunir d'un renvoi involontaire provenant du conseil d'administration et ainsi garantir sa position au sein de la compagnie (Combs et al., 2007). Cela favorise des interactions prolongées avec les membres du conseil d'administration. Comme le pouvoir structurel octroyé par la dualité PDG-Président, un PDG avec un pouvoir de propriété supérieur peut avoir un contrôle plus important sur le conseil d'administration. Dans ce même ordre d'idée, selon la théorie de l'agence, il devient plus difficile de surveiller, voire contrôler un PDG qui possède une participation importante au capital. Non seulement cela peut mener le PDG à favoriser ses intérêts personnels (Park et al., 2018), le PDG est aussi plus susceptible de vouloir s'accrocher au pouvoir en conservant son poste de PDG au-delà de son point d'efficacité (Combs et al., 2007). Ainsi, nous faisons l'hypothèse qu'une participation plus importante au capital de

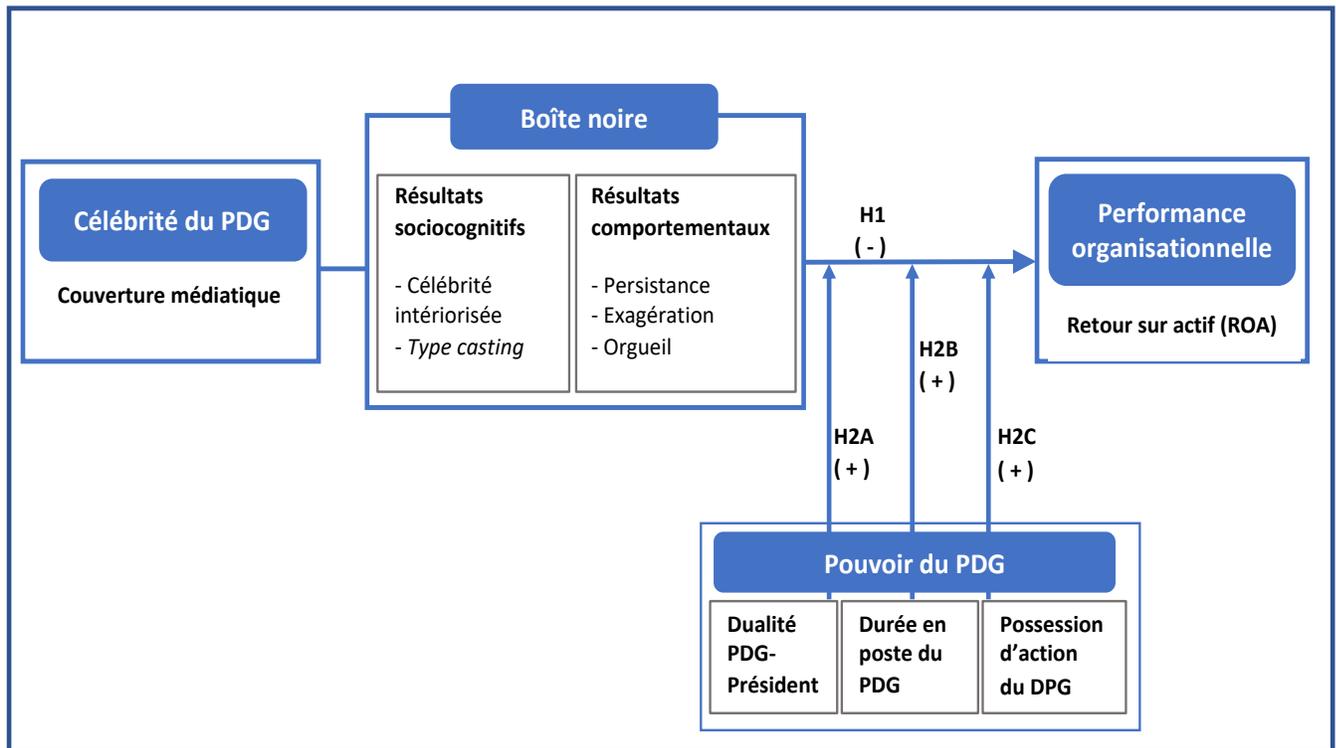
l'entreprise octroie un plus grand pouvoir au PDG et accroît l'effet négatif de la célébrité du PDG sur la performance organisationnelle.

**Hypothèse 2C** : La proportion d'action que possède le PDG modère positivement la relation entre la célébrité du PDG et la performance organisationnelle.

### 2.3. Présentation du cadre conceptuel

Le présent cadre conceptuel (figure 1) expose nos trois concepts clés, à savoir la célébrité, le pouvoir et la performance organisationnelle. Sous chacun de ces concepts se retrouvent les indicateurs utilisés pour quantifier, voire observer le concept à laquelle ils se rattachent. Dans le cas de la célébrité, nous utilisons la couverture médiatique des PDG. Quant au pouvoir, il est mesuré avec les indicateurs suivant : la durée en poste, la possession d'action et la dualité PDG-Président. Finalement, la performance organisationnelle est calculée selon le retour sur actif (ROA) de la compagnie sous-jacente. Chacune des flèches ci-dessous représente la relation entre les concepts clés et leurs indicateurs. Nous représentons ainsi un lien direct entre la célébrité et la performance organisationnelle et un rôle modérateur du pouvoir entre la relation de la célébrité du PDG et la performance organisationnelle. De ces relations, nous avons émis deux groupes d'hypothèses (H1 et H2). Dans le prochain chapitre, nous présentons la méthodologie utilisée pour tester ces hypothèses et obtenir des résultats.

**Figure 1 : Cadre conceptuel de la recherche et leurs indicateurs**



### 3. Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

Cette section décrit la méthode empirique utilisée pour tester les quatre hypothèses formulées précédemment. Le but étant de tester la relation entre la célébrité du PDG et la performance organisationnelle de la firme sous-jacente en prenant en compte le niveau de pouvoir du PDG. Pour ce faire, dans un premier temps, le devis de recherche est élaboré. Par la suite, la sélection de l'échantillon et en sous-partie la méthode de collecte de données sont abordées. Après, l'ensemble des variables utilisées dans le cadre de cette recherche telles que les variables dépendante, indépendantes, modératrices et de contrôle sont énoncées. Finalement, à travers la dernière section, la méthode d'analyse utilisée pour tester nos différentes hypothèses est exposée.

Globalement, l'échantillon a été collecté à partir de quatre bases de données différentes (Factiva, LexusNexus, Compustat, ExecuComp) sur une période entre 2008 et 2018. Cet échantillon regroupe les résultats financiers de 107 entreprises et la couverture médiatique de 175 PDG. Afin d'analyser le lien entre la célébrité du PDG et la performance organisationnelle, nous avons utilisé quatre variables modératrices et six variables de contrôle. Dans les prochaines sous-sections, nous détaillons la pertinence et la validité de la sélection de notre échantillon et de la durée d'observation choisis.

### 3.1. Devis de recherche

Afin de favoriser l'interprétation la plus objective des résultats de la présente recherche, l'approche méthodologique quantitative a été retenue pour tester nos hypothèses. D'ailleurs, cette approche s'inscrit dans la tendance actuelle de la recherche sur la célébrité, surtout lorsque les hypothèses sont de nature confirmatoire (Park et al., 2018).

Entre autres, l'approche choisie est couplée à une méthode d'analyse longitudinale, c'est-à-dire avec une période temporelle de 9 ans. Cette approche est d'autant plus importante, puisque l'évaluation de la performance organisationnelle à travers une étude transversale (inverse de longitudinale) réduit la validité de construction durant des périodes d'instabilités (Hamann et al., 2013). Ainsi, une méthode longitudinale nous permet notamment de capturer les fluctuations des variables de la performance sur une période de temps donnée ce que la méthode transversale ne permet pas de faire. Bien que beaucoup de recherches empiriques sur la célébrité ont adopté une méthode d'analyse transversale (Pollock et al., 2019), les auteurs proposent qu'une approche longitudinale permette de mieux saisir l'effet de la célébrité sur la performance organisationnelle.

Cela s'explique par le fait que la célébrité n'est pas statique dans le temps. Tel que suggéré par Kurzman et al. (2007), la célébrité se détériore avec le temps au lieu de s'accumuler et demande alors, pour se maintenir, l'approvisionnement constant de nouveaux contenus. La méthode empirique longitudinale nous semble ainsi parfaitement adaptée en raison du contexte de la recherche, mais aussi pour tester nos hypothèses à l'aide d'un important échantillon de 175 PDG.

### 3.2. Sélection de l'échantillon

Dans le cadre de la présente méthodologie, nous avons initialement estimé la taille de l'échantillon nécessaire pour tester les hypothèses. Pour ce faire, Hair et al. (1998) suggèrent que la taille d'échantillon minimale requise pour une étude de régression multiple dépend du niveau de probabilité souhaité ( $\alpha$ ), de l'effet anticipé de la taille et du niveau de puissance statistique souhaité ( $1-\beta$ ). Le niveau de puissance représente la probabilité qu'une signification statistique soit indiquée si elle est présente. Ainsi, la taille de l'échantillon peut impacter les tests statistiques (niveau de puissance), soit en les rendant insensibles ou trop sensibles, d'où l'importance de fixer un seuil minimum. De la sorte, la taille de l'échantillon doit prendre en compte l'erreur de type I ( $\alpha$ ) et l'erreur de type II ( $1-\beta$ ). En adoptant une valeur standardisée pour le niveau de puissance statistique ( $1-\beta$ ) à 0,80 et pour le niveau de probabilité souhaité alpha ( $\alpha$ ) à 0,95, nous obtenons une taille d'échantillon minimale de 103 unités pour un effet moyen, selon l'approche de Hair et al. (1998). Toutefois, dans le but d'assurer d'atteindre un niveau de puissance statistique satisfaisant, nous avons ciblé une taille supérieure, soit 175 PDG.

Afin de sélectionner cet échantillon, qui respecte la condition précédente, nous avons commencé par circonscrire un nombre d'entreprises qui limite le nombre de PDG potentiels. Ensuite, de cet

échantillon d'entreprises, un PDG a été attribué pour chaque entreprise et pour chaque année. D'ailleurs, puisque les bases de données sont majoritairement organisées par nom d'entreprise et qu'une entreprise peut avoir plusieurs PDG sur une période de neuf ans, nous avons jugé adéquat de partir de l'échantillon d'entreprise pour, par la suite, sélectionner l'échantillon de PDG. De plus, cette approche a permis de mieux analyser l'effet de la célébrité du PDG sur la performance organisationnelle dans un contexte d'étude longitudinale. Par exemple, l'entreprise Alphabet, qui fait partie de notre échantillon, a été dirigée par Eric E. Schmidt entre 2010 et 2014, et par Lawrence Edward Page entre 2014 et 2018. En gardant l'entreprise Alphabet fixe à travers le temps, il a été possible de mesurer l'impact de la célébrité de chacun des PDG sur l'entreprise. Ainsi, la méthode de sélection se décrit comme suit :

La population initiale de 341 entreprises choisies pour cette étude correspond aux entreprises américaines de taille relative importante provenant de la base de données de Compustat. La taille de ces entreprises a été déterminée par la quantité d'actifs détenus annuellement provenant de la base de données précédente. Nous avons retenu les firmes dont le seuil minimum d'actifs était de 100 millions de dollars américains par année, et ce pour contrôler l'effet de la taille de l'entreprise sur la couverture médiatique du PDG (Wade, Porac & Pollock, 2008). Toutefois, le manque de données sur les actifs des entreprises a réduit notre population cible à 273 compagnies. De ce groupe, nous avons sélectionné seulement les entreprises faisant partie de la Standard & Poor's 500 (S&P 500) index (Graffin et al., 2008), car celles-ci sont cotées en bourse et doivent respecter des normes de transparence en plus de devoir divulguer publiquement leurs résultats financiers.

Le fait de choisir seulement des entreprises publiques provient du fait que, depuis 1992, la Security Exchange Commission (SEC) a considérablement augmenté ses obligations en matière de rapports concernant les politiques de rémunération et de compensation des PDG (Wade, Porac et Pollock, 2006). En appuis à la SEC, la Loi Sarbanes-Oxley, votée en 2002 aux États-Unis, a imposé elle aussi de nouvelles règles sur la comptabilité et la transparence financière (Ranft, Ferris & Perryman, 2007). Ces nouvelles politiques permettent donc d'aller chercher plus de données significatives sur les entreprises publiques et sur les PDG, ce qui justifie notre sélection des entreprises qui font seulement partie du S&P500. Nous croyons ainsi que ce groupe de population représente un environnement de recherche idéal pour tester nos hypothèses. En conséquence, cela a réduit la taille de la population cible à 226 entreprises et 352 PDG.

De ces 226 entreprises et 352 PDG qui font partie de la population initiale, le nombre final d'entreprises et de PDG ont été sélectionnés par l'entremise du générateur de nombres pseudo-aléatoires Mersenne Twister. Cet algorithme a été utilisé pour sa capacité à générer une séquence de nombre qui respecte certaines propriétés du hasard. À l'inverse, si nous avions utilisé la simulation de Monté Carlo et Bootstraps, celles-ci n'auraient pas garanti que l'échantillon, tiré de la séquence aléatoire, ne se chevauche pas, ce qui justifie notre choix du générateur Mersenne Twister. En effet, nous avons utilisé cet algorithme pour sélectionner aléatoirement le nombre d'entreprises une par une jusqu'à ce que nous atteignons 200 PDG. La raison pour laquelle nous avons sélectionné les entreprises une par une suivant un ordre aléatoire s'explique par le fait que le nombre de PDG n'est pas identique au nombre d'entreprises pour notre période d'analyse. Alors que certaines entreprises possèdent un PDG sur neuf ans, d'autres en possèdent jusqu'à quatre.

Suivant l'approche précédente, nous avons obtenu un échantillon final de 122 entreprises regroupant 200 PDG. Cet échantillon aléatoire a été défini sur une valeur supérieure au nombre minimal de 103 PDG nécessaires (Hair et al., 1998), car nous anticipons la perte de certains PDG dû au manque d'information. En effet, le manque de données sur certains PDG a réduit notre échantillon à 107 entreprises et 175 PDG. Étant donné que les échantillons de 175 PDG et de 107 entreprises sont supérieurs à 100 unités, alors le niveau de puissance de notre méthodologie possède une validité et une fiabilité suffisante pour respecter les critères de Hair et al. (1998).

Enfin, nous avons utilisé une durée d'observation de 9 ans entre 2010-2018. Notre choix de durée d'observation a été basé sur les recherches empiriques antérieures. À travers une dizaine de recherches publiées entre 2004 et 2018, nous avons observé que la durée d'observation varie entre cinq ans (Wade, Porac & Pollock (2006) (2008)) et 29 ans (Malmendier & Tate, 2009). Étant donné l'intérêt médiatique grandissant pour les PDG des entreprises américaines, nous avons sélectionné une période d'observation qui était la plus rapprochée de 2019. Tel que défini dans la revue de littérature, depuis 2002, il a été suggéré que les journaux font de plus en plus la couverture des PDG (Hamilton & Zeckhauser, 2004). En utilisant cette méthodologie, nous croyons être capables de mieux capturer le phénomène de célébrité chez les PDG et ainsi récolter des données plus significatives et représentatives provenant de notre échantillon.

### 3.2.1. Méthode de collecte de données

Dans le cadre de cette recherche, nous avons collecté des informations provenant de différentes bases de données qui ont été préalablement sélectionnées en raison de leur utilisation par la littérature actuelle (Wade, Porac & Pollock, 2006), mais aussi en raison de leur réputation et de

leur fiabilité. Précisément, nous avons utilisé la base de données de Wharton Research Data Services (WRDS), Compustat, ExecuComp, LexusNexus et Factiva. D'ailleurs, Compustat et ExecuComp font partie de la plateforme de recherche de WRDS.

Tout d'abord, Compustat a été utilisé pour collecter les données financières et mesurer la performance organisationnelle des entreprises américaines entre 2010 et 2018. Ces données comportent, entre autres, le nombre d'employés, les revenus nets, les actifs nets, les dépenses en capital, la dette totale et le total des capitaux propres. Ces données ont été utilisées pour calculer le retour sur actif (ROA) et le levier financier. À l'intérieur de cette base de données, chacune des entreprises est représentée à l'aide d'un code d'identification CUSIP qui est assigné par *The Committee on Uniform Security Identification Procedures* (CUSIP). Ce code d'identification a été choisi afin d'assurer qu'aucun chevauchement ne soit possible entre deux entreprises dont le nom est fortement similaire. Par ailleurs, dans le but de classifier et regrouper les entreprises par type d'industrie, le code SIC (Standard Industrial Classification) a été utilisé. En regroupant les entreprises par leur code SIC, il a été possible de générer des variables « d'industrie », telles que *le retour sur actifs de l'industrie*.

Avec la base de données d'ExecuComp, il a été possible d'avoir accès à des informations pertinentes sur les PDG et leur équipe exécutive, entre 2010 et 2018. Précisément, ces informations font état du nom du PDG, des membres de l'exécutif, l'entrée en fonction, l'année, le titre professionnel, l'âge, les compensations financières, le nombre d'actions détenues, le rôle dans le conseil d'administration, l'entreprise sous-jacente, le CUSIP et le code SIC. Par l'entremise d'ExecuComp, certaines variables modératrices et de contrôle, telles que la tenure du PDG, la

dualité PDG-Président, la possession d'action du PDG et l'âge ont été générées. Par ailleurs, notons que, l'utilisation d'ExecuComp restreint notre analyse aux données qui sont seulement disponibles dans cette base de données. En effet, l'ensemble des exécutifs et des PDG dans ExecuComp ne regroupe pas l'intégralité des exécutifs et des PDG des entreprises du S&P 500. Ainsi, l'échantillon final a été limité aux données disponibles en provenance d'ExecuComp. Malgré cette limitation, cette base de données a fortement été utilisée par les recherches antérieures, telle que par Graffin et al. (2008), Cho et al. (2016) et Malmendier & Tate (2009).

Quant à la base de données de Factiva, celle-ci a permis d'obtenir les informations sur la couverture médiatique des PDG. La base de données comprend des journaux nationaux, internationaux et régionaux, tels que : *The New-York Times*, *The Washington Post*, *The Times*, *The Wall Street Journal*, *The Financial Time*, *The Guardian* et autres. À l'inverse de Factiva, LexisNexis regroupe principalement des articles provenant des médias locaux (Zhang, 2016). Pour nous assurer de la validité du contenu des données collectées, nous avons comparé les observations entre Factiva et LexisNexis (Cho et al., 2016). Pour ce faire, le Conbach Alpha entre les deux bases de données a été calculé pour un échantillon de 30 PDG. Le résultat du test de 0,88 confirme qu'il existe un fort niveau de similitude entre les données de Factiva et LexisNexis. Puisque Factiva regroupe principalement des journaux « d'élite » et que ceux-ci possèdent une meilleure réputation médiatique (Zhang, 2016), seulement Factiva a été utilisé pour collecter les données portant sur la couverture médiatique des PDG. De plus, il a été observé que ces journaux peuvent avoir un impact concret sur la performance financière des entreprises. Ce faisant, l'article de Deephouse (2000) a démontré une corrélation significative entre la réputation des médias et la performance des entreprises ce qui ajoute un deuxième niveau de validation quant au choix de Factiva. Au final,

341 513 articles de 175 PDG sur une période de 9 ans ont été collectés à l'aide de la base de données de Factiva. Pour chaque année, le nombre d'articles faisant mention du PDG a été calculé en date du 31 décembre pour quantifier la couverture médiatique annuelle du PDG.

Finalement, les trois bases de données (Compustat, ExecuComp et Factiva) ont été fusionnées pour analyser les relations entre la célébrité du PDG, le pouvoir du PDG et la performance organisationnelle. Pour ce faire, le code CUSIP, l'année et le nom du PDG ont été utilisés pour assurer que chaque PDG provenant d'ExecuComp correspond à la bonne entreprise de Compustat. Par ailleurs, la sélection de l'intervalle d'observation entre 2010 et 2018 a été choisie en raison de l'évolution historique du concept de célébrité, tel que démontré dans la revue de littérature et dans la section précédente. Parce que la médiatisation des PDG a augmenté au cours des dernières décennies (Hamilton & Zeckhauser, 2004), nous avons sélectionné un échantillon qui nous permet d'observer la variance maximale de cet effet.

### 3.3. Mesure des variables

Dans le but d'atteindre une validité de construction pour nos variables, nous avons opté pour une approche déductive. Cette approche est basée sur une classification des schémas théoriques provenant de la revue de littérature sur les concepts et les variables (Hinkin, 1995). En choisissant préalablement nos variables selon une base théorique, cela permet de confirmer la validité des variables choisies. De plus, nous avons procédé à cette étape avant la collecte de données pour assurer de bien comprendre le phénomène à l'étude soit la relation entre la célébrité du PDG et la performance organisationnelle.

Pour les prochaines sous-sections, nous explorons les quatre types de variables utilisées dans le cadre de cette recherche. Précisément, nous y retrouvons la variable dépendante, la variable indépendante, les variables de contrôle et les variables modératrices. Pour chacune d'entre elles, nous expliquons la base théorique, les ajustements que nous avons faits et leur origine.

### 3.3.1. Variable dépendante : performance organisationnelle

La performance financière de la firme a été calculée en utilisant le retour sur actifs (ROA). Cette mesure de performance est particulièrement adéquate dans le cadre de notre recherche en raison de sa capacité à représenter l'impact de la prise de décision stratégique du PDG (Park et al., 2018 ; Chatterjee & Hambrick, 2011 ; Ou, Waldman & Peterson, 2018 ; Malmendier & Tate, 2009). Pour calculer le ROA d'une firme, nous avons utilisé le ratio revenu net (Compustat item NI) divisé par le total des actifs (Compustat item AT) moins les retours sur actifs de l'industrie. Les retours sur actifs de l'industrie ont été déterminés selon le code SIC de chaque entreprise pour chaque année entre 2010 et 2018. L'identifiant SIC peut aller d'un à quatre chiffres et pour regrouper les entreprises en industrie, nous avons utilisé les quatre chiffres de l'identifiant SIC. En regroupant chacune des entreprises selon leur code SIC, nous avons fait la moyenne des retours sur actif (ROA) de chacun de ces groupes pour chaque année. Pour calculer le ratio de l'industrie et nous assurer d'avoir une valeur valide, nous avons utilisé plus de 5 000 entreprises sur une période de 10 ans. Nous avons par la suite comparé le ratio obtenu pour ces 5 000 entreprises avec celui des 107 entreprises de notre échantillon pour créer la variable *performance organisationnelle* (Ad-ROA). Cette approche a pour effet de représenter un z-score entre la performance de la firme et celle de son industrie. À travers cette approche, nous souhaitons contrôler l'effet de la performance de l'industrie, sur la performance de l'entreprise. Pour éviter tous types de fausse représentation

de ce ratio, nous avons calquée la construction de la variable à celle de Warhton Research Data Services (WRDS). Cette construction prend en compte les opérations discontinuées, les items extraordinaires et les intérêts mineurs. À l'inverse, elle exclut les effets des dividendes sur les actions ordinaires et privilégiées et des économies résultant des équivalents d'actions ordinaires.

### 3.3.2. Variable indépendante : célébrité du PDG

Pour capter la mesure de la célébrité du PDG, nous avons utilisé le nombre d'articles mentionnant le nom de chaque PDG pour chaque année dans la base de données de Factiva. Pour chaque période annuelle (1er janvier au 31 décembre), nous avons recensé l'ensemble des articles qui faisaient mention du PDG dans Factiva. Cette approche a été utilisée dans plusieurs recherches telles que Sinha, Inkson & Barker (2012) ; Park et al. (2018) et Hamilton & Zeckhauser (2004). L'ensemble des 175 PDG de notre échantillon a été comparé sur cette base. Puisque cette variable n'était pas distribuée normalement, nous avons utilisé la fonction logarithmique pour éliminer l'effet de la distribution asymétrique. De plus, d'un point de vue substantiel, il est plus logique d'interpréter la variable *célébrité PDG* comme un ratio (log) que comme une valeur absolue. Si nous comparons un PDG très célèbre avec un PDG peu célèbre, le premier recevra une couverture médiatique beaucoup plus importante que le deuxième. Un changement de la couverture médiatique de 100 unités pour le premier peut représenter un pourcentage très faible, alors que pour le deuxième un pourcentage très élevé. Ainsi, en utilisant le log de la variable *célébrité PDG*, il est plus facile de comparer l'impact du changement à travers le temps de la couverture médiatique pour ces deux PDG différents.

### 3.3.3. Variables de contrôle

Afin de prendre en compte les explications alternatives au phénomène de célébrité du PDG et/ou de la performance organisationnelle, cinq variables de contrôle ont été considérées. Pour contrôler les explications alternatives d'un changement de la performance organisationnelle, la taille de l'entreprise, l'intensité en capital et le levier financier ont été utilisés. Pour ce qui est de la célébrité, nous avons contrôlé pour l'âge du PDG et la célébrité de l'entreprise.

La variable *taille de l'entreprise* a été mesurée à partir du logarithme du total des actifs de l'entreprise à la fin de chaque année fiscale (Compustat item AT). Le total des actifs représente les actifs courants, plus les immobilisations corporelles nettes et plus les autres actifs non courants (comme les actifs incorporels, les éléments reportés et les investissements et avances). Selon des études antérieures, le total des actifs est un bon indicateur pour représenter la taille d'une entreprise (Wade, Porac & Pollock, 2006 ; Park et al., 2014 ; Malmendier & Tate, 2009). D'ailleurs, basé sur un échantillon de 100 articles académiques, cet indicateur est l'un des substituts de la taille d'entreprise les plus populaires en finance corporative (Dang, Li, & Yang, 2018). Toutefois, nous avons utilisé cette variable pour contrôler l'effet de la taille de l'entreprise sur la performance organisationnelle, puisque certaines recherches ont démontré une relation positive entre la taille de l'entreprise et la performance organisationnelle (Lee, 2009 ; Doğan, 2013). Pour accéder au total des actifs des entreprises de notre échantillon, nous avons utilisé la base de données de Compustat.

La variable *âge du PDG* a été utilisée pour contrôler l'effet des variables ; *célébrité du PDG*, *dualité PDG-Président* et *tenure* sur la *performance organisationnelle*. D'ailleurs, Malmendier &

Tate (2009) suggèrent que l'âge ainsi que la tenure du PDG augmentent considérablement la probabilité du PDG à siéger sur un conseil d'administration. Ainsi un PDG plus âgé serait plus susceptible d'occuper à la fois la position de PDG et de membre du conseil d'administration et/ou président du conseil d'administration. Néanmoins, Chatterjee & Hambrick (2011) proposent que les comportements stratégiques puissent aussi varier selon l'ancienneté du PDG ce qui démontre l'importance de contrôler pour l'âge du PDG. Somme toute, cette variable provient de la base de données d'Execucomp (Execucomp item age).

La variable *intensité en capital* a été mesurée à partir du ratio de dépenses en capital (Compustat item CAPEX) divisé par le total des actifs (Compustat item AT). Les dépenses en capital représentent les fonds utilisés pour les acquisitions d'immobilisations corporelles, à l'exclusion des montants provenant d'acquisitions (par exemple, les immobilisations des sociétés achetées). Cette mesure comprend aussi les dépenses d'immobilisations corporelles. Basé sur des articles antérieurs, il a été démontré que l'intensité en capital a une relation négative avec la performance organisationnelle d'une entreprise (Buzzell, Gale & Gale, 1987). Nous utilisons cette variable pour contrôler l'effet négatif de la prise de risque dans les dépenses en capital et ainsi son effet sur notre variable dépendante.

La variable *levier financier* a été mesurée en utilisant le ratio de la dette totale sur les capitaux propres. La dette totale comprend les passifs courants plus dette à long terme plus autre passif à long terme (Compustat item DLTT and DLC) et les capitaux propres représentent la participation des actionnaires ordinaires et privilégiés dans la société (Compustat item SEQ). Le levier financier fait référence à l'utilisation de la dette pour acquérir des actifs supplémentaires. Les entreprises

peuvent utiliser le levier financier pour contrôler une plus grande quantité d'actifs ou une plus grande accessibilité à des ressources (Chatterjee & Hambrick, 2011). Ainsi, la variable *levier financier* nous permet de contrôler l'effet d'une plus grande accessibilité à des ressources sur la performance organisationnelle.

La variable *célébrité de la firme* a été mesurée suivant la même approche que pour la variable *célébrité du PDG*. C'est-à-dire, à travers la base de données de Factiva, le nombre d'articles mentionnant le nom de l'entreprise pour l'ensemble de l'échantillon sur une période de 9 ans a été comptabilisé sur une base annuelle. Pour ce faire, le nombre d'articles en date du 31 décembre représente la couverture médiatique annuelle et ainsi le niveau de célébrité de l'entreprise. Cette variable a pour but de contrôler la quantité d'attention médiatique accordée à une entreprise par rapport à la quantité d'attention médiatique accordée au PDG (Chatterjee & Hambrick, 2011).

#### 3.3.4. Variables modératrices

Dans l'intérêt de capturer le phénomène du « pouvoir du PDG » comme effet modérateur sur la relation entre notre variable dépendante (performance organisationnelle) et indépendante (célébrité du PDG), nous avons utilisé trois variables distinctives. Ainsi, pour capture ce phénomène, nous avons utilisé les variables de 1) *tenure* 2) la *dualité PDG-Président* et 3) la *possession d'action du PDG* (Finkelstein, 1992). D'ailleurs, nous avons choisi d'inclure ces variables modératrices en raison de leur forte utilisation recensée dans la littérature actuelle et en raison de leur validité pour représenter adéquatement le phénomène de pouvoir chez les PDG (Fralich & Papadopoulos, 2017 ; Park et al., 2018 ; Chatterjee & Hambrick, 2011 ; Combs et al., 2007). Finalement, les trois variables proviennent de la base de données d'Execucomp.

La variable *tenure* du PDG a été mesurée comme le nombre d'années pendant lesquelles un PDG occupe le poste (ExecuComp item becameceo) par rapport à l'année de référence (ExecuComp item year) et l'entreprise actuelle (Park et al., 2018). Étant donné que notre sélection de l'échantillon est basée sur l'entreprise et non le PDG, nous avons pris le PDG en poste dans les 107 entreprises de notre échantillon sur la période de 2010 à 2018. Conséquemment, si un PDG change d'entreprise, mais garde la même position, ce phénomène ne sera pas considéré dans notre étude à moins que la nouvelle entreprise fasse déjà partie de notre échantillon initial. Par ailleurs, certains PDG de notre échantillon ont continué d'occuper leur position après 2018. Par contre, puisque cela dépasse notre période d'observation, ce phénomène n'a pas été considéré. Cette limitation a pour impact de réduire le temps moyen de la durée en poste de notre échantillon de PDG. À l'inverse, la durée en poste des PDG qui sont entrés en fonction avant 2010 a été considérée. Nous en discuterons plus amplement dans le chapitre 4 sur les résultats d'analyses.

Pour capturer l'effet de *dualité PDG-Président*, nous avons généré une variable binaire qui prend la valeur 1 si le PDG est aussi le président du conseil (ExecuComp item rolename) d'administration et la valeur 0 autrement (Fralich & Papadopoulos, 2017 ; Park et al., 2018). Bien que les données proviennent d'Execucomp, nous avons utilisé des relevés de procuration provenant de la base de données de BordEx pour confirmer la dualité PDG-Président.

La variable *PDGownership* représente la participation au capital de l'entreprise par le PDG en pourcentage de la valeur totale du capital investi (ExecuComp item shown\_tot\_pct). Cette variable représente le pouvoir du PDG à exercer un contrôle en tant qu'actionnaire majeur (Combs et al.,

2007). Rappelons que cette variable fait référence au concept de pouvoir de *propriété*, tel qu'avancé par Finkelstein (1992).

### 3.4. Méthode d'analyse

Notre stratégie pour analyser nos données a été développée afin de tester nos hypothèses, leur validité et leur robustesse. Pour ce faire, la méthode d'analyse comporte six étapes dont l'ensemble des démarches ont été exécutées à l'aide du logiciel STATA V.16.

Premièrement, rappelons que l'échantillon a été constitué selon les caractéristiques utilisées dans les recherches antérieures ayant la même problématique de recherche et une méthodologie semblable. Ces caractéristiques sont représentées par le nombre d'actifs totaux de l'entreprise et par le fait d'être inscrit dans le S&P 500. Afin de s'assurer que chaque PDG correspondait à la bonne entreprise, l'année, le nom du PDG et le CUSIP ont été utilisés pour fusionner les différentes bases de données. De plus, nous avons également comparé chacun des PDG à l'écart-type et à la moyenne pour l'ensemble des variables utilisées.

Deuxièmement, nous avons généré certaines variables, telles que le ROA, la tenure, l'intensité en capital et le levier financier. Pour chacune de ces mesures, nous avons utilisé une approche standardisée pour éviter tous types d'interprétations erronées, notamment en ce qui concerne la distribution et l'analyse des coefficients d'asymétrie et d'aplatissement pour l'ensemble des variables. Par ailleurs, nous avons transformé les variables dont le test de normalité n'était pas concluant par l'entremise de la fonction logarithmique et/ou *winsorising*. Bien que ces

transformations nous permettent d'atteindre une meilleure précision dans notre analyse, nous reconnaissons qu'elles peuvent entraîner un certain biais.

Troisièmement, nous avons analysé la validité et la fiabilité de nos variables en calculant le coefficient Cronbach alpha ( $\alpha$ ) et la matrice de corrélation. Ces méthodes ont été utilisées afin d'évaluer le risque de multi colinéarité entre nos variables. Pour ne pas compromettre la signification statistique de chacune de nos variables indépendantes, nous avons gardé seulement les variables dont le risque de multi colinéarité était faible. Pour celles dont l'indice de corrélation était supérieur à 0,30, nous avons utilisé le facteur d'inflation de la variable (VIF) pour évaluer de combien la variance de notre coefficient de régression estimé augmente si nos prédicteurs sont corrélés.

Quatrièmement, pour contrôler l'effet de différence entre les compagnies et l'effet temporel, nous avons utilisé un modèle à effets fixes. Un modèle à effets fixes est équivalent à créer une variable muette (dummy) pour chaque année et une variable pour la différence entre les firmes. Puisque certaines variables dans notre échantillon peuvent rester stables à travers le temps, le modèle à fixe-effets permet de contrôler pour ces différences systématiques (Torres-Reyna, 2007). D'ailleurs, en utilisant le test Hausman, nous avons démontré que les effets fixes dans nos données sont corrélés avec les variables indépendantes ce qui justifie notre choix de modèle. De plus, il a été démontré que ce modèle est considéré comme étant très conservateur, car le changement d'une variable indépendante à l'intérieur d'une seule firme peut avoir un impact significatif sur la variable dépendante de la même firme (Graffin, et al., 2008). Un biais potentiel avec ce modèle est que les estimateurs des termes constants ne sont pas consistants, non pas parce qu'ils

convergent vers autre chose que ce qu'ils essaient d'estimer, mais parce qu'ils ne convergent pas du tout (Greene, 2007).

Cinquièmement, nous avons opté pour un modèle de régression par panel à effet fixe (fixed-effects panel regression). Ce choix a été fait en raison de la capacité de ce modèle à prendre en compte les différences interindividuelles et la dynamique intraindividuelle que les autres modèles transversaux et chronologiques ne peuvent pas faire (Hsiao, 2005). De plus, un modèle de régression par panel contient normalement moins de multi colinéarité et un plus grand niveau de liberté. Cela permet de mieux capturer la complexité du comportement humain. Ces avantages sont d'autant plus importants, puisque le but de notre recherche est d'analyser l'impact de la célébrité du PDG sur la performance de l'entreprise en prenant en compte l'évolution temporelle de cette célébrité sur l'entreprise et entre les entreprises. Ce modèle assume, entre autres, que l'hétérogénéité est continuellement distribuée à travers les individus (Greene, 2007). D'ailleurs, pour tester l'hétéroscédasticité de notre modèle, nous avons opté pour les tests Wald modifié et Breusch-Pagan LM. Dans le cas où il existe de l'hétéroscédasticité entre nos variables, nous avons utilisé la fonction « robuste » pour contrôler les effets néfastes.

Sixièmement, dans le but d'apporter une meilleure précision pour notre modèle d'analyse, nous avons testé la relation quadratique entre nos variables. Ce test nous permet, entre autres, d'apporter une perspective confirmatoire sur la conception théorique de la célébrité du PDG. Souvent décrit comme un couteau à double tranchant pour le PDG et l'entreprise, une relation non linéaire entre la célébrité du PDG et la performance organisationnelle nous permettrait de confirmer cette théorie.

## 4. Chapitre 4 : Résultats

Le chapitre précédent sur la méthodologie a défini les bases et la structure de notre méthode d'analyse de la présente recherche. En suivant cette méthodologie de manière transparente, rigoureuse et systématique, ce présent chapitre expose les résultats obtenus de notre analyse statistique. Premièrement, nous survolons les statistiques descriptives de notre modèle. Deuxièmement, nous explorons l'analyse des corrélations. Troisièmement, nous présentons les résultats des analyses de régressions. L'objectif derrière la présentation des résultats est de valider ou d'infirmer les hypothèses qui ont été formulées dans le chapitre 2.

### 4.1. Statistiques descriptives

Cette section a pour objectif de présenter les statistiques descriptives de l'échantillon final. Ce faisant, nous présentons le nombre d'observations, la moyenne, l'écart-type, le minimum et le maximum des onze variables représentées dans le tableau (2) ci-dessous. Par ailleurs, nous utilisons les données du tableau 2 pour supporter notre argumentaire et nos hypothèses en comparant les résultats obtenus avec ceux des recherches antérieures. À juste titre, ces premiers résultats statistiques justifient la validité de l'échantillon et la méthode utilisées pour définir et sélectionner nos variables.

**Tableau 2 : Statistiques descriptives de notre échantillon**

<b>Variables</b>	<b>Obs</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Std.Dev.</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
Performance de la firme	724	0,05	0,08	-0.34	0.45
Taille firme (\$ million)	829	45168,29	184000	249.48	1910000
Dualité-PDG	829	0,48	0,50	0	1
Tenure	826	6,54	5,84	0	29
Age du PDG	829	56,34	6,13	38	81
PDGownership	809	0,70	1,47	0	12.11
Levier Financier	710	0,53	6,1	-109.433	65.05
Célébrité PDG	829	341,77	537.59	0	5045
Intensité Capital	757	0,44	0.05	0	0.61
Performance passée	761	0,043	0,09	-0.777	0.44
Célébrité de la firme	829	1839	3058	0	23598

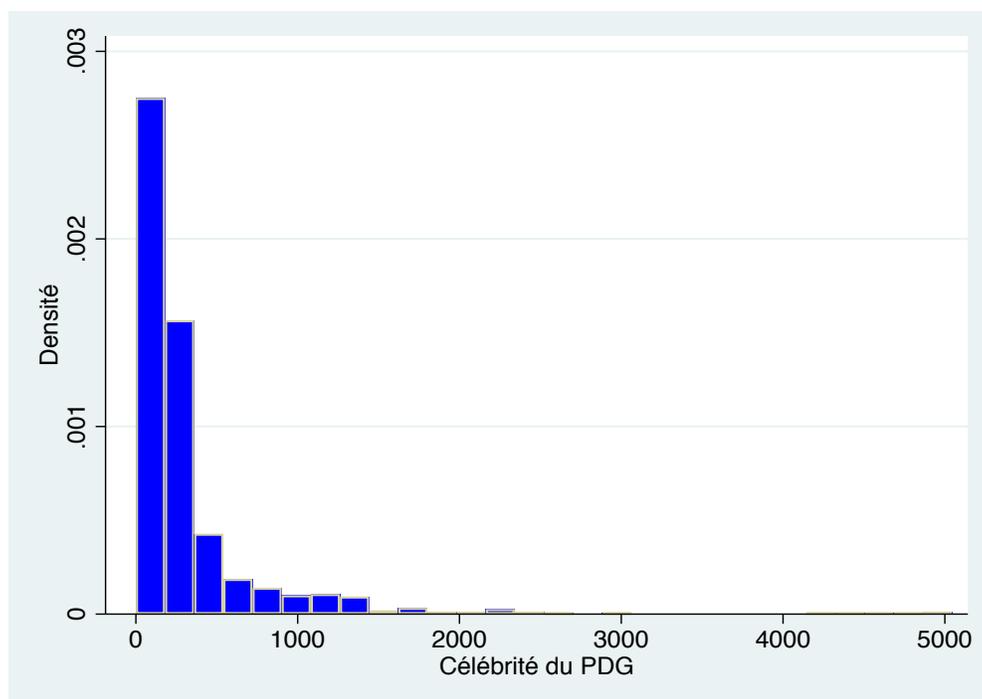
#### 4.1.1. Performance organisationnelle (Ad-ROA)

La performance organisationnelle calculée en termes des retours sur actif de l'entreprise ajustés à l'industrie (Ad-ROA) possède 724 observations et a une moyenne de 4,57, ce qui est supérieur à la moyenne de 1,6 % pour l'échantillon de Park et al. (2018) et inférieur à la moyenne de 5 % pour l'échantillon de Geletkanyck & Hambrick (1997). La raison qui explique la différence entre notre moyenne et celle de Park et al. (2018) provient du fait que nous avons considéré l'ensemble des entreprises du S&P index (S&P 500, Midcap, Smallcap) pour calculer le retour sur actif de l'industrie et non seulement les 200 plus grandes entreprises cotées en bourse. Étant donné que plusieurs recherches ont démontré une relation positive entre la taille de l'entreprise et la performance organisationnelle (Lee, 2009 ; Doğan, 2013), nous observons un effet inflationniste sur nos résultats et un effet déflationniste pour les résultats de Park et al. (2018) ce qui explique la différence. De plus, la moyenne de cette variable se trouve à l'intérieur de l'échelle des recherches antérieures ce qui confirme la validité de nos résultats obtenus.

#### 4.1.2. Célébrité du PDG (couverture médiatique)

La couverture médiatique des PDG de notre échantillon représente le nombre d'articles annuels incluant le nom du PDG dans le titre ou dans le texte. Sur une période de 9 ans (2010-2018), 175 PDG ont fait partie de notre échantillon pour un total de 829 observations. En moyenne, les PDG ont reçu une couverture médiatique de 341 articles par année avec un minimum de 0 et un maximum de 5 045. La couverture médiatique de 5 045 articles a été obtenue par Lawrence Edward Page, PDG d'Alphabet, en 2013. Il est important de noter que ce résultat est considérablement distancé de la moyenne de notre échantillon. Nous ferons mention de ce phénomène plus amplement dans le chapitre 5 sur la discussion. Par ailleurs, nous observons que la couverture médiatique des PDG de notre échantillon est fortement asymétrique ce qui explique un écart-type de 537 points. En effet, ce phénomène a été précédemment observé par Malmendier & Tate (2009). Cette distribution asymétrique est présentée dans la figure 2 :

**Figure 2 : Distribution de la couverture médiatique des PDG**

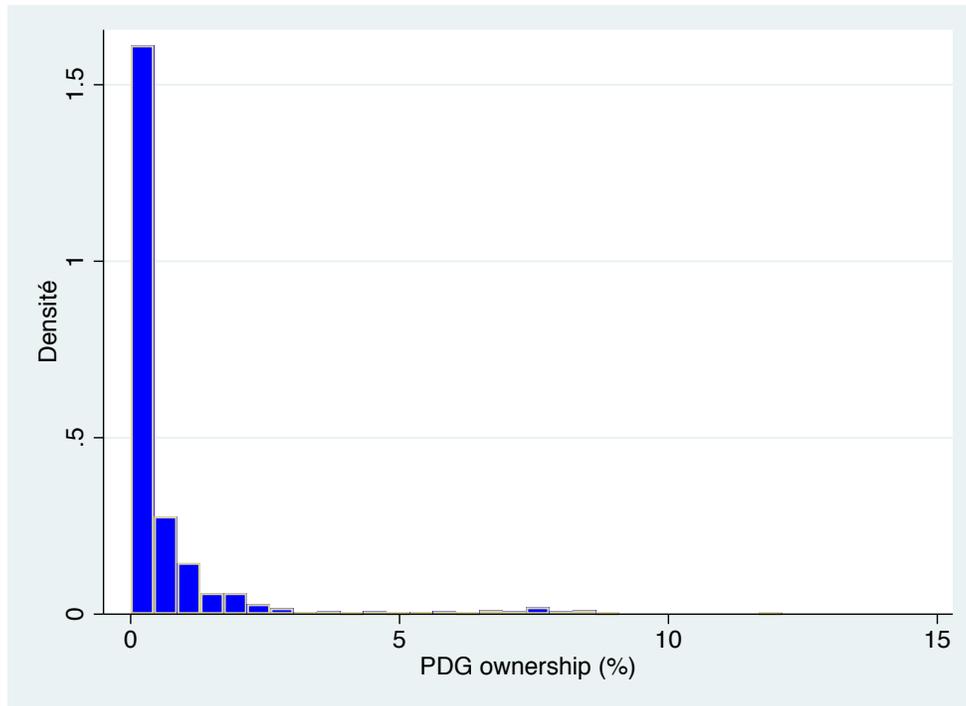


#### 4.1.3. Variables modératrices

Les variables modératrices comprennent la *dualité-PDG*, *tenure* et *PDGownership*. Tout d'abord, la variable *dualité-PDG* représente l'occupation à la fois du poste de PDG et de président du conseil d'administration. Des 829 cas observés dans notre échantillon environ 47 % des PDG étaient aussi présidents de leur conseil d'administration. Ce résultat est d'ailleurs conforme au résultat de 48 % obtenu par Park et al. (2018). Par la suite, la variable *tenure* représente la durée en poste du PDG depuis son entrée en fonction. Les 175 PDG de notre échantillon sont restés en poste pour une durée moyenne de 6,54 années. Par contre, ce résultat est minimisé étant donné que certains PDG de notre échantillon ont continué leur fonction après 2018. Malgré cette situation, nos résultats sont comparables à ceux de Chatterjee & Hambrick (2011) avec une durée en poste de leur échantillon (PDG) de 6,05 ans. Finalement, la variable *PDGownership* représente la participation au capital de l'entreprise par le PDG. Des 973 observations, l'échantillon de PDG possède une participation moyenne au capital de l'entreprise équivalente à 0,702 % avec un minimum de 0 % et un maximum de 12,11 %. La participation la plus importante au capital de l'entreprise a été détenue par Ken Xie, PDG de Fortinet Inc, en 2010. Comme la variable *célébrité du PDG*, la variable *PDGownership* est distribuée de manière asymétrique. Ce phénomène est d'ailleurs bien documenté par les recherches antérieures (Morck et al., 1988 ; Kim & Lu, 2011). Ces auteurs ont démontré, en moyenne, que plus de 50 % des PDG possèdent moins de 1 % du capital de l'entreprise. Toutefois, ces auteurs obtiennent une moyenne de 3,2 % pour leur échantillon de PDG, ce qui est hautement supérieur à notre moyenne de 0,702 %. Cela s'explique puisque 81,29 % de notre échantillon possède moins de 1 % du capital de l'entreprise. Cette différence sera plus amplement discutée dans la section 5.2 sur les limites de notre modèle. Ci-

dessous nous représentons la distribution asymétrique de la participation au capital des PDG de l'échantillon :

**Figure 3 : Distribution asymétrique des actions détenues par les DPG de l'échantillon**



#### 4.1.4. Variables de contrôle

Les variables de contrôle comprennent la *taille de la firme*, *levier financier*, les *performances passées*, *l'âge du PDG*, *l'intensité en capital* et *la célébrité de la firme*. D'abord, la variable *taille de la firme* a été déterminée par les actifs totaux de chaque firme pour chaque année. De nos 829 observations, nous avons obtenu une moyenne de 45 169,29 millions USD d'actifs totaux. En comparaison avec la littérature, Malmendier & Tate (2009) ont obtenu 53 563,76 millions USD et Pfarrer, Pollock & Rindova (2010) 48 577,50 millions USD. Sur la base du montant des actifs, la taille des firmes de notre échantillon reste fortement similaire aux échantillons des auteurs

précédents. Ensuite, la variable *performance passée* représente les retours sur actif de l'année antérieur en contrôlant pour les retours de l'industrie. Basés sur les 761 observations, nous avons obtenu une moyenne de la performance passée de 4,3 % ce qui est supérieur aux résultats de 1,8 % de l'article de Park et al. (2018). Comme discuté ultérieurement dans la section 4.1.1., la différence entre nos résultats et les leurs provient de la taille des entreprises de notre échantillon par rapport à leur échantillon. Après, la variable *levier financier* a été mesuré par le ratio dette totale sur capitaux propres. Pour l'ensemble des observations, nous avons obtenu une moyenne de 0,53 ce qui signifie que la dette totale correspond à 53 % des capitaux propres des entreprises de notre échantillon. En lien avec les recherches antérieures, nous avons observé que les résultats varient entre 21 % (Fralich & Papadopoulos, 2017) et 42,69 % (Bhagat & Bolton, 2008). À la suite, la variable *âge du PDG* obtient une moyenne de 56 ans pour les 829 observations. Ce résultat est d'ailleurs fortement similaire à ceux de Chatterjee & Hambrick (2011) avec une moyenne de 50,69 ans et de Malmendier & Tate (2009) avec une moyenne de 55,5 ans pour leur échantillon. Ensuite, pour la variable *intensité en capitale*, notre échantillon obtient un ratio de 0,44. Ce ratio signifie que les dépenses en capital représentent 44 % des actifs totaux. Finalement, les résultats pour la variable *célébrité de la firme* énoncent une moyenne de 1 839 articles par années avec un minimum de 0 et un maximum de 23 598. En comparaison avec les recherches antérieures, notre moyenne est hautement supérieure à celle de 150 articles obtenus par Chatterjee & Hambrick (2011). Toutefois, cette différence s'explique en raison de la période d'observation qui diffère fortement entre notre recherche (2010-2018) et celle des auteurs précédents (1992-2006). D'ailleurs, rappelons qu'Hamilton & Zeckhauser (2004) ont observé que la couverture médiatique des entreprises et des PDG est un phénomène récent ce qui pourrait expliquer un fort changement de l'intensité de la couverture médiatique au cours de la dernière décennie.

## 4.2. Analyse des corrélations

Suite à l'analyse descriptive des variables précédentes, cette section porte sur l'analyse des corrélations. Dans le cadre de cette analyse, nous utilisons le terme corrélation simple puisque les résultats obtenus dans le tableau 3 nous permettent de déterminer s'il existe une relation linéaire entre deux variables. Le coefficient de corrélation Pearson ( $r$ ) varie entre -1 (négativement corrélé) et 1 (positivement corrélé). Plus le coefficient se rapproche de 0,00 plus le lien entre deux variables est faible. À l'inverse, un coefficient se rapprochant (-1, 1) démontre une forte relation entre les variables. Par ailleurs, ces résultats permettent d'évaluer s'il existe des risques de multicollinéarité entre les variables. Grewal, Cote & Baumgartner (2004) suggèrent que des résultats supérieurs à 0,80 représentent un risque de multicollinéarité extrême et que des résultats entre 0,60 et 0,80 représentent un risque substantiel. Dans ce contexte, une erreur de type II a plus de chance de survenir. Toutefois, les auteurs précédents proposent que le taux d'erreur de type II devienne négligeable lorsque les résultats sont entre 0,4 et 0,5 ou inférieur.

**Tableau 3 : Matrice des corrélations de notre échantillon (pairwise)**

<b>Variabes</b>	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>	<b>(6)</b>	<b>(7)</b>	<b>(8)</b>	<b>(9)</b>	<b>(10)</b>	<b>(11)</b>
(1) Performance de la firme	1.00										
(2) Taille firme (\$ million)**	-0.08*	1.00									
(3) Dualité-PDG	0.06	0.11*	1.00								
(4) Tenure**	-0.05	-0.04	0.32*	1.00							
(5) Age du PDG	0.08*	-0.05	0.29*	0.33*	1.00						
(6) PDGownership**	-0.1*	-0.28*	0.20*	0.49*	-0.17*	1.00					
(7) Levier Financier	-0.07	-0.01	-0.1*	-0.05	-0.01	-0.05	1.00				
(8) Célébrité PDG**	0.05	0.48*	0.09*	-0.07*	-0.05	0.1*	-0.07	1.00			
(9) Intensité capital	-0.11*	0.29*	0.02	-0.02	0.01	-0.04	0.00	-0.04	1.00		
(10) Performance passée	0.7*	-0.05	0.05	-0.02	0.06	-0.12*	-0.07	0.08*	-0.09*	1.00	
(11) Célébrité de la firme**	-0.01	-0.09*	0.01	0.06	0.07*	0.15*	-0.06	0.39*	-0.04	0.01	1.00

\*\*Transformation logarithmique de la variable  
\* Montre signficance au niveau de .05

En ce qui concerne le tableau 3, les résultats qui possèdent une étoile (\*) indiquent un niveau de significativité élevé ( $p < 0,05$ ). À l'inverse, les résultats qui ne possèdent pas d'étoile (\*) indiquent une grande p-value ( $> 0,05$ ) ce qui suggère une faible évidence contre l'hypothèse nulle, ce qui mène à ne pas pouvoir rejeter l'hypothèse nulle. Entre autres, nous avons aussi utilisé l'indicateur (\*\*) pour représenter les variables dont nous avons fait une transformation logarithmique. Cette transformation regroupe les variables : *taille de la firme*, *tenure*, *PDGownership*, *célébrité du PDG* et *célébrité de la firme*. Tel que présenté précédemment dans le chapitre 3, nous avons utilisé le logarithme de ces variables en raison de leur distribution asymétrique (right-skewness) et pour contrôler pour les cas extrêmes (valeurs aberrantes, point de levier, point influent). Cela étant dit, l'objectif de cette présente section est de faire ressortir les résultats les plus importants basés soit sur une corrélation élevée ou sur une relation statistiquement significative.

Premièrement, le tableau précédent démontre que la grande majorité de nos résultats possèdent une corrélation inférieure à 0,5 ce qui indique un risque de multicollinéarité faible entre nos variables (Grewal, Cote & Baumgartner, 2004). Cependant, nous observons une forte corrélation entre la *performance de la firme* (Ad-ROA) et la *performance passée* (Ad-ROA) en obtenant un résultat de  $r = 0,7$  ( $p \leq 0.05$ ). Ce résultat est d'ailleurs similaire à celui de l'article de Park et al. (2018) avec une corrélation de  $r = 0,694$  ( $p \leq 0.01$ ) pour les mêmes variables. Ce phénomène est explicable par le fait que les performances passées sont un indicateur des performances futures d'une firme. Malgré cette explication, nous avons vérifié la robustesse de ce résultat en testant le facteur d'inflation de la variance (VIF). Rappelons que le VIF mesure l'impact de la colinéarité entre les variables d'un modèle de régression. Une valeur élevée du VIF indique une multicollinéarité entre deux variables ce qui conséquemment affecte la p-value du résultat. De plus, cette valeur nous indique à quel point l'erreur standard de notre modèle est plus grande suivant l'ajout du prédicteur (*performance passée*). Étant donné que nous obtenons un résultat de 1,01 pour le facteur VIF, cela indique que l'erreur standard est 1,01 fois plus grande que si le prédicteur n'était pas corrélé avec aucune variable dans le modèle, ce qui n'est pas un changement significatif.

Deuxièmement, à première vue, l'analyse révèle une relation positive ( $r = 0,05$ ) entre la célébrité du PDG et la performance de la firme. Ce résultat est important à mentionner puisqu'il contredit notre hypothèse H1 prédisant une relation négative entre les deux variables. Par contre, puisque le niveau de significativité est très faible ( $p > 0,1$ ), cela suppose aucune relation linéaire significative entre les deux variables. Toutefois, ce résultat reste très préliminaire et inexact quant à la relation qui relie la célébrité du PDG et la performance de la firme. D'ailleurs, nous examinerons plus en détail la relation entre ces deux variables dans la section 4.3 sur les résultats des analyses de

régressions. Somme toute, ce résultat soulève un réel questionnement légitime sur l'impact réel de la célébrité du PDG sur la performance organisationnelle.

Troisièmement, il est intéressant de mentionner que la majorité de nos variables de contrôle (*taille de la firme*, *intensité en capital* et *performance passée*) ont une relation significative ( $p \leq 0,05$ ) avec notre variable dépendante ce qui indique une certaine validité quant à la nécessité d'inclure ces variables dans notre modèle de régression. Alors que la *taille de la firme*, le *levier financier*, la *célébrité de la firme* et *l'intensité en capital* possèdent une corrélation négative avec la *performance organisationnelle* ( $r = -0,08^*$ ,  $r = -0,07$ ,  $r = -0,01$ ,  $r = -0,11^*$ ), *l'âge du PDG* et la *performance passée* possèdent une corrélation positive avec la *performance organisationnelle* ( $r = 0,08^*$ ,  $r = 0,70^*$ ). Ces résultats sont d'ailleurs similaires aux recherches antérieures (Park et al., 2018 ; Cui & Mak, 2002).

#### 4.3. Résultat des analyses de régressions

Suivant les résultats du tableau descriptif (tableau 2) et de la matrice des corrélations (tableau 3), les tests d'hypothèses sont présentés dans cette présente section. Pour ce faire, nous avons utilisé un modèle de régression de panel à effets fixes. Rappelons que ce modèle a été choisi en raison de sa capacité à prendre en compte les différences interindividuelles et la dynamique intraindividuelle que les autres modèles transversaux et chronologiques ne peuvent pas faire (Hsiao, 2005). En lien avec la problématique de recherche, ce modèle permet d'isoler l'effet individuel de la célébrité du PDG sur la performance organisationnelle en plus de contrôler pour les effets temporels et intra industrie. Dans les prochaines sous-sections, la relation entre la célébrité des PDG et la performance organisationnelle (H1), l'effet modérateur de la durée en poste (H2A), l'effet

modérateur de la dualité PDG-Président et de l'effet modérateur de la possession d'action du PDG (H2C) seront analysés.

Afin de tester nos hypothèses, la méthode d'analyse a été réalisée à l'aide de sept modèles complémentaires dans le tableau 4. Tout d'abord, le premier modèle comprend seulement les variables de contrôle. Le modèle 2, la variable *célébrité du PDG* a été ajoutée afin de tester l'hypothèse H1. Puisque les variables *taille de la firme* et *célébrité du PDG* sont fortement corrélées ( $r > 0,48^*$ ), tel que présenté dans le tableau 3, nous avons aussi testé l'effet inflationniste de la taille de la firme sur la relation entre célébrité du PDG et performance organisationnelle dans le modèle 2b. D'ailleurs, dans le but de réaliser ce test, la variable *taille de la firme* a été soustraite pour analyser si nous observons un changement dans la relation entre *la célébrité du PDG* et la *performance organisationnelle*. Toutefois, cet effet sera davantage analysé dans la section 4.3.1. Par la suite, l'ensemble des trois variables modératrices ont été ajoutées dans le modèle 3. Les trois variables modératrices comprennent la *durée en poste du PDG*, la *dualité PDG-Président* et *PDGownership*. Après, les modèles 4 à 6 respectivement permettent de tester les hypothèses H2A, H2B et H2C sur l'effet modérateur du pouvoir du PDG entre la célébrité du PDG et la performance organisationnelle. Finalement, le modèle 7 comprend l'ensemble des variables y compris les trois variables modératrices.

Puisque la multicolinéarité peut entraîner une estimation instable et des variances inexactes, ce qui affecte les intervalles de confiance et les tests d'hypothèse (Midi, Sarkar & Rana, 2010), le test du facteur d'inflation de la variance (VIF) a été utilisé pour chaque modèle de régression. Ce problème de multicolinéarité survient étant donné l'interaction inévitable entre les variables (Jaccard, Turrisi

& Jaccard, 2003). Par ailleurs, nos analyses du diagnostic VIF indiquent un résultat inférieur à 3 pour chacun des modèles ce qui suggère que la multicolinéarité entre les variables n'est pas un problème dans nos modèles (Alin, 2010). Le tableau 4, ci-dessous, expose les résultats des analyses de régression. Chacun des résultats a été multiplié par 10x afin de faciliter l'interprétation.

**Tableau 4 : Résultats des analyses de régressions FE sur la performance organisationnelle (robuste)**

Variables	Modèle 1 Contrôle	Modèle 2a Célébrité PDG&Taille	Modèle 2b Célébrité PDG	Modèle 3 V modératrice	Modèle 4 PDG Tenure	Modèle 5 Dualité	Modèle 6 Ownership	Modèle 7 Complet
Tenure*				-0.02* (0.01)	-0.02* (0.008)	-0.02* (0.01)	-0.02* (0.01)	-0.02* (0.01)
Dualité PDG				0.27* (0.11)	0.3* (0.1)	0.27* (0.11)	0.28* (0.11)	0.27* (0.11)
Ownership*				0.03 (0.03)	0.03 (0.03)	0.03 (0.026)	0.03 (0.03)	0.03 (0.03)
Célébrité x Tenure	<b>H2A</b>				0.01 (0.02)			0.04 (0.06)
Célébrité x Dualité	<b>H2B</b>					0.004 (0.02)		-0.03 (0.05)
Célébrité x Ownership	<b>H2C</b>						-0.06* (0.03)	-0.06** (0.023)
Célébrité PDG*	<b>H1</b>	-0.15* (0.06)	-0.14* (0.07)	-0.11* (0.05)	-0.11* (0.05)	-0.11* (0.05)	-0.13* (0.05)	-0.12* (0.05)
Célébrité Firme		0.01 (0.05)	0.09 (0.07)	0.07 (0.08)	0.07 (0.05)	0.07 (0.05)	0.08 (0.05)	0.08 (0.05)
Age du PDG		0.0004 (0.01)	0.0004 (0.01)	0.0006 (0.009)	0.001 (0.01)	0.0005 (0.01)	0.001 (0.01)	0.0003 (0.01)
Levier Financier		0.003 (0.001)	0.001 (0.002)	0.001 (0.002)	0.0005 (0.002)	0.0005 (0.002)	0.0005 (0.002)	0.001 (0.002)
Intensité en capital*		-0.18+ (0.11)	-0.21+ (0.12)	-0.197+ (0.11)	-0.14 (0.1)	-0.14 (0.10)	-0.13 (0.09)	-0.13 (0.09)
Performance passée		0.11* (0.55)	1.25* (0.56)	1.29* (0.59)	0.73+ (0.43)	0.7+ (0.43)	0.73+ (0.43)	0.72+ (0.41)
Taille de la firme*		-0.03 (0.16)	0.07 (0.15)		0.07 (0.01)	0.07 (0.12)	0.07 (0.13)	0.06 (0.13)
Year dummy	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Constant	1.2 (1.4)	1.42 (1.4)	1.84* (0.9)	0.88 (1.1)	0.89 (1.1)	0.88 (1.1)	0.96 (0.1)	0.99 (0.11)
Observations	668	668	668	653	653	653	653	653
Within R-sq	0.10	0.11	0.11	0.12	0.12	0.12	0.13	0.13
Between R-sq	0.28	0.24	0.25	0.12	0.12	0.12	0.10	0.10
Overall R-sq	0.14	0.16	0.16	0.09	0.09	0.9	0.08	0.08
Prob > F	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

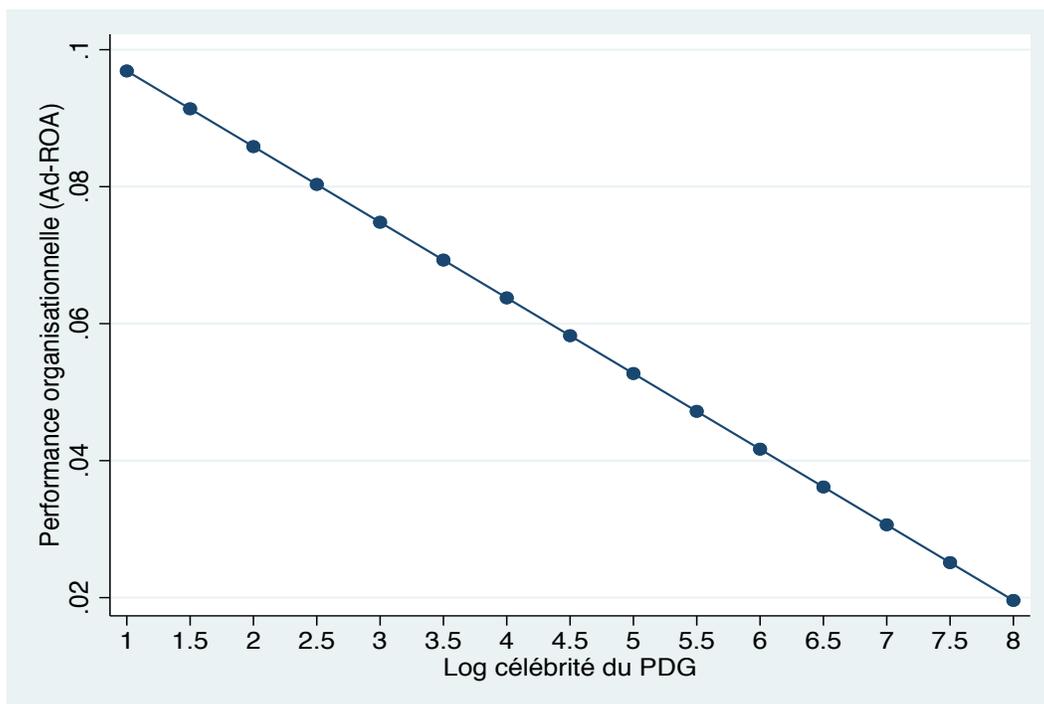
Erreurs standards robustes en parenthèses \*\*\* p < 0.001, \*\* p < 0.01, \* p < 0.05, + p < 0.1

Les résultats sont amplifiés 10X

#### 4.3.1. Test de la relation entre célébrité du PDG et performance organisationnelle

L'hypothèse 1 prévoyait que la variable *performance organisationnelle* diminuerait en raison de l'augmentation de la variable *célébrité du PDG*. Un coefficient négatif et significatif ( $p < 0,05$ ) pour la variable *célébrité du PDG* dans les modèles 2 à 7 soutient l'hypothèse 1. La répartition de la performance organisationnelle en fonction de la célébrité du PDG est illustrée à la figure 4 ci-dessous. En effet, cette figure représente la relation linéaire entre la célébrité du PDG et la performance organisationnelle. Dans un premier temps, la représentation graphique des résultats propose qu'en moyenne l'augmentation de la célébrité des PDG diminue la performance organisationnelle. De plus, le r-carré entre le modèle 1 et 2 a augmenté de 0,02 point ce qui signifie que la célébrité du PDG pourrait expliquer environ 2 % d'un changement de la performance organisationnelle.

**Figure 4 : Relation linéaire entre la célébrité du PDG et la performance organisationnelle**



Par ailleurs, rappelons que les modèles 2a et 2b ont été utilisés afin de tester l'effet inflationniste de la taille de la firme sur la relation entre la célébrité du PDG et la performance organisationnelle. Alors que la variable célébrité du PDG obtient un coefficient négatif et significatif ( $p < 0,05$ ) pour le modèle 2a, ce résultat reste similaire pour le modèle 2b avec un coefficient négatif et significatif ( $p < 0,05$ ). Conséquemment, cela indique qu'il n'existe pas d'effet inflationniste entre la taille de la firme et la célébrité du PDG. De plus, ce résultat suggère que le risque de multicollinéarité entre la variable *célébrité du PDG* et *taille de la firme* est presque inexistant malgré la corrélation de ( $r = 0,48$ ).

#### 4.3.2. Test de l'effet modérateur de la tenure (durée en poste)

L'hypothèse H2A prévoyait que l'augmentation de la durée en poste du PDG allait augmenter l'effet négatif de la célébrité du PDG sur la performance organisationnelle. Bien que la variable *tenure* obtient un coefficient négatif (-0,02) et significatif ( $p < 0,05$ ) dans le modèle 3, la variable *célébrité PDG x tenure* dans les modèles 4 et 7 sont positif et non significatif ( $p > 0,1$ ). Puisque ce résultat n'est pas significatif, il n'est pas possible de conclure sur l'effet modérateur de la durée en poste sur la relation entre la célébrité du PDG et la performance organisationnelle.

#### 4.3.3. Test de l'effet modérateur de la dualité PDG-Président

L'hypothèse H2B prévoyait que la dualité PDG-Président allait augmenter l'effet négatif de la célébrité du PDG sur la performance organisationnelle. Bien que la variable *Dualité PDG-Président* obtient un coefficient significatif ( $p < 0,05$ ) dans les modèles 4 à 7, le coefficient de la variable est positif ce que contredit, à première vue, les attentes de l'effet de la Dualité PDG-

Président sur la performance organisationnelle. D'ailleurs, la variable *célébrité PDG x dualité* dans les modèles 5 et 7 est positif et non significatif ( $p > 0,1$ ). Puisque ce résultat n'est pas significatif, il n'est pas possible de conclure sur l'effet modérateur de la dualité PDG-Président sur la relation entre la célébrité du PDG et la performance organisationnelle.

#### 4.3.4. Test de l'effet modérateur de PDGownership (possession d'action du PDG)

L'hypothèse H2C prévoyait que le pourcentage de la participation au capital de l'entreprise par le PDG allait augmenter l'effet négatif de la célébrité du PDG sur la performance organisationnelle. Bien que les résultats des modèles 4 à 7 suggèrent que la variable *PDGownership* a une relation positive (0,03) et non significative ( $p > 0,1$ ) avec la variable *performance organisationnelle*, les résultats des modèles 6 et 7 pour la variable *PDGownership x Célébrité PDG* suggèrent que la relation est négative (-0,06) et significative ( $p < 0,05$ ). Ce résultat supporte conséquemment l'hypothèse H2C. Ainsi, plus un PDG est célèbre et plus il possède une part importante du capital de l'entreprise, plus il est susceptible de faire diminuer la performance organisationnelle de son entreprise.

#### 4.4. Tests de robustesse

Dans l'objectif de s'assurer que les résultats soient valides et stables, plusieurs analyses de robustesse ont été réalisées. Ainsi, les tests de Hausman et de Wald modifié ont été utilisés pour justifier la pertinence des modèles et pour contrôler l'hétéroscédasticité des résultats. Par la suite, le test *testparm* a été réalisé afin de valider la nécessité d'utiliser une variable *dummi* pour chacune des années entre 2010 et 2018. Après, l'effet inflationniste de la taille de l'entreprise sur la célébrité du PDG a été contrôlé avec le test de Poisson et le test VIF présenté précédemment.

Enfin, dans le but de tester la validité des résultats entre la célébrité du DPG et la performance organisationnelle, plusieurs relations temporelles ont été considérées entre les deux variables.

Pour choisir la spécification du modèle par panel soit à effet fixe ou à effet variable, nous avons utilisé le test de Hausman. Cette approche avait d'ailleurs été utilisée par Park et al. (2018). Initialement, nous supposons que la spécification à effet variable était une représentation pleinement efficace des effets individuels sous l'hypothèse qu'ils sont aléatoires et suivent une distribution normale. Suivant le résultat du test ( $p \leq 0,00$ ), le modèle à effets fixes est en conséquence un estimateur plus efficace (et cohérent) des vrais paramètres de l'échantillon. Nous avons également utilisé plusieurs autres méthodologies de séries chronologiques afin vérifier la robustesse des résultats de notre modèle à effets fixes. Ainsi, nous avons comparé notre modèle avec un modèle par panel qui utilise un estimateur *between-effects* (be) et un modèle par panel qui utilise un estimateur basé sur la *moyenne de la population* (pa). Par contre, dans les deux cas, notre modèle de panel à *effets fixes* (fe) était plus efficient. Cependant, bien que le test Hausman justifie le choix du modèle de régression par panel à effet fixe, cela ne garantit pas un risque d'hétéroscédasticité.

**Tableau 5 : Résultat du test de spécification Hausman (1078)**

<b>Hausman (1978) specification test</b>	
	Coef.
Chi-square test value	211.688
P-value	0

De la sorte, le test de Wald modifié (tableau 6) a été utilisé pour analyser l'hétéroscédasticité interindividus et le test Breusch-Pagan LM pour l'hétéroscédasticité intra-individus. Dans les deux cas, les résultats des tests supposent un risque d'hétéroscédasticité dans nos modèles de régression par panel à effets fixes ( $p > \text{Chi}^2 = 0,000$ ). Afin de réduire ce risque, nous avons utilisé la fonction (robuste) pour l'ensemble de nos sept modèles. Bien que cette fonction ne garantisse pas une absence d'hétéroscédasticité, elle permet toutefois une réduction des effets indésirables de l'hétéroscédasticité.

**Tableau 6 : Test Wald Modifié**

```
. xttest3
Modified Wald test for groupwise heteroskedasticity
in fixed effect regression model
H0: sigma(i)^2 = sigma^2 for all i
chi2 (92) = 1.0e+34
Prob>chi2 = 0.0000
```

Par la suite, les effets fixes dans le temps ont été analysés afin de confirmer si une variable muette pour chaque année était nécessaire. Pour ce faire, nous avons utilisé le test *Testparm* pour voir si des effets fixes dans le temps sont indispensables lors de l'exécution d'un modèle par panel à effets fixes. Ce test conjoint consiste à valider si les variables muettes pour la majorité des années sont égales à 0, si ce n'est pas le cas, aucun effet fixe dans le temps n'est nécessaire. Puisque la Prob > F est plus petite que 0,05, nous acceptons l'hypothèse nulle selon laquelle les coefficients pour toutes les années sont conjointement égaux à zéro (voir tableau 7). Donc un effet fixe dans le temps est nécessaire. Afin de contrôler cet effet fixe dans le temps, la variable *i.year* a été utilisée.

**Tableau 7 : Testparm sur les effets fixes à travers le temps**

Testparm	Coef.
F( 7, 466) =	2.90
Prob > F	0.0056

Enfin, différentes relations temporelles entre la variable *célébrité des PDG* et la variable *performance organisationnelle* ont été testées afin de vérifier l'effet temporel de la célébrité des PDG ainsi que de permettre de justifier l'utilisation du modèle d'analyse final. Pour ce faire, nous avons analysé la célébrité en temps (t) et la performance organisationnelle en temps (t+1), (t+2) et (t+3). Rappelons que la performance organisationnelle a été calculée en fonction du retour sur actif (ROA) en soustrayant les retours de l'industrie pour chaque année. Cette approche a d'ailleurs été utilisée par Park et al. (2014 : 2018) dans le but de donner une représentation plus adéquate et conforme de la performance organisationnelle. Par ailleurs, nos résultats pour ces trois tests temporels ont été non significatifs ( $p > 0,05$ ), ce qui suppose un effet temporel limité de la célébrité du PDG. En effet, cet effet temporel limité sera plus amplement discuté dans le chapitre 5.

## 5. Chapitre 5 : Discussion

Ce présent chapitre a pour but d'interpréter et de discuter les résultats obtenus dans le chapitre précédent. Même si quelques hypothèses ont été infirmées, notamment en ce qui concerne les variables modératrices, cette recherche permet de réaliser d'importantes découvertes sur l'impact et l'évolution du concept de célébrité chez les PDG. Nous considérons qu'il s'agit d'une avancée

importante pour la littérature entourant le concept de célébrité. D'ailleurs, nous sommes confiants que cela permettra de développer une nouvelle méthodologie pour quantifier et analyser la célébrité des PDG.

Tout de même, rappelons que notre question de recherche porte sur l'impact de la célébrité des PDG sur la performance organisationnelle des entreprises. Et comment le niveau de pouvoir du PG affecte, voire modère, cette relation. Pour représenter l'effet de pouvoir, nous avons utilisé les variables modératrices *tenure*, *dualité PDG-Président* et *PDGownership*. Afin de répondre à cette question de recherche, un échantillon de 107 grandes entreprises nord-américaines et de 175 PDG ont été analysés sur une période de 9 ans.

La structure de ce chapitre comprend quatre sections principales. Premièrement, nous présentons les constats par rapport aux résultats attendus et aux résultats inattendus de cette recherche. Dans cette première partie, les leçons tirées provenant ces constats seront aussi mentionnées. Deuxièmement, nous aborderons les forces et les limites de la présente recherche en ce qui concerne le modèle d'analyse et la littérature. Troisièmement, les perspectives de recherches futures sont discutées. Finalement, nous mentionnerons les contributions théoriques et les applications pratiques des résultats de la recherche.

## 5.1. Discussion des résultats

### 5.1.1. Premier constat : La célébrité des PDG fait sous-performer les entreprises

Ce premier constat provient de l'hypothèse H1 qui supposait que plus un PDG est célèbre, plus l'entreprise risque de sous-performer. Pour quantifier la célébrité, nous avons utilisé la couverture

médiatique des PDG, soit le nombre de fois que le PDG est mentionné dans un journal des journaux de la base de données de Factiva pour chaque année entre 2010 et 2018. La performance organisationnelle, quant à elle, est représentée par le retour sur actif de l'entreprise dont les retours de l'industrie pour cette même année ont été soustraits. Ainsi, ce premier constat propose qu'une augmentation de la couverture médiatique des PDG diminue les retours sur actifs de l'entreprise pour l'année courante.

D'un point de vue théorique, la relation négative entre la célébrité du PDG et la performance organisationnelle provient de ce que nous avons appelé la « boîte noire » dans le chapitre 2 portant sur le cadre théorique. Rappelons que cette « boîte noire » représente les mécanismes d'intervention non observés qui provoquent une certaine relation entre nos deux concepts précédents (Hambrick et al., 1993). Dans le cadre de la présente recherche, ces mécanismes sont représentés par des comportements égoïstes, narcissiques et de surconfiance. Ces mécanismes représentent aussi les théories d'attribution et du contrôle d'identité. En concordance avec l'article de Chatterjee & Hambrick (2011), les résultats proposent que la célébrité du PDG affecte les mécanismes d'interventions non observées, tels que des comportements égoïstes, narcissiques et de sur confiance plus élevée, une tendance plus forte à s'autoattribuer les succès de l'entreprise à son propre vouloir et/ou une tendance plus forte à vouloir protéger son statut de célébrité. Tel que proposé par la littérature, une augmentation de ces comportements affecte négativement la performance organisationnelle de l'entreprise (Park et al., 2018 ; Cho et al, 2016).

D'ailleurs, Malmendier & Tate (2009) ont observé que les PDG célèbres passent généralement plus de temps dans des activités publiques et privées qui ne sont pas directement reliées à leur

firme. Ces activités peuvent être de passer plus de temps à écrire sur leur expérience professionnelle et leur philosophie de gestion, ou en étant membre de plusieurs conseils d'administration qui ne sont pas directement reliés à leur entreprise. En effet, ces auteurs suggèrent que ces activités ne contribuent pas à la performance organisationnelle de l'entreprise. Bien que ces comportements des PDG célèbres ne soient pas directement étudiés dans le cadre de ce mémoire, ils permettent d'appuyer l'hypothèse H1 comme quoi l'augmentation de la célébrité du PDG diminue la performance organisationnelle.

#### 5.1.2. Leçon à tirer du premier constat

À première vue, les résultats de recherche concernant la relation entre la célébrité du PDG et la performance organisationnelle ne semblent pas comporter de problème d'interprétation. Toutefois, certains auteurs proposent qu'au lieu d'être linéaire, la relation entre la célébrité du PDG et la performance organisationnelle puisse être non linéaire (Lovelace et al., 2018 ; Wade et al., 2006). Ainsi, cela questionne le poids de l'impact de la célébrité du PDG sur la performance organisationnelle puisqu'elle pourrait aussi avoir un impact à la fois positif et négatif sur cette dernière.

Ce questionnement est d'ailleurs au cœur de la recherche de Lovelace et al. (2018). Ces auteurs ont justement cherché à comprendre pourquoi certains PDG semblent mieux gérer la célébrité que d'autres PDG. Bien qu'ils aient suggéré qu'il existe une forte tendance des PDG célèbres à produire, en moyenne, des résultats d'entreprises défavorables, les auteurs proposent que les effets de la célébrité du PDG sur la performance de l'entreprise dépendent des conditions contextuelles externes et internes. Tel un couteau à double tranchant, il est suggéré que certains PDG seraient

capables de faire une introspection en se détachant du statut de célébrité, et ainsi produire de meilleurs résultats d'entreprise. Dans un tel contexte, les implications de la célébrité des PDG pour l'ensemble des organisations deviennent plus incertaines.

De là, nous postulons que les PDG, qui évitent un examen plus réfléchi de leurs capacités, risquent plutôt d'évaluer leurs compétences et leurs performances en s'appuyant sur les attributions et les évaluations des médias. Cela augmenterait également la pression sociale ressentie (voir la théorie du contrôle d'identité – chapitre 2) résultant de l'appropriation du statut de célébrité par le PDG. Car, les sentiments intuitifs et l'influence des attentes l'emportent sur la raison et la pensée critiques, selon cette théorie (Kjærgaard et al., 2011), un PDG célèbre aura tendance à poursuivre les mêmes actions qu'il l'a rendu célèbre dans le but de correspondre à cette identité sociale que lui confère la célébrité (Zhang, 2006). Ce phénomène fait d'ailleurs référence au concept abordé par Hayward, Rindova & Pollock (2004) comme quoi les PDG sont plus susceptibles de croire en leur célébrité plutôt que de l'ignorer (*believe their own press*) pour justifier leur compétence et leur performance. Ainsi, il est possible d'argumenter que les PDG qui sont capables de se détacher de leur statut de célébrité seraient plus susceptibles de produire une meilleure performance organisationnelle. Cette conception de la célébrité, comme un couteau à double tranchant, fait d'ailleurs écho aux observations de Lovelace et al. (2018).

Une autre explication probante, pour décrire le phénomène de dualité au sein du concept de célébrité des PDG, proviendrait de la dimension temporelle de la célébrité. De la sorte, Ashforth (2001) propose que plus un PDG est célèbre sur une longue période de temps, plus il est susceptible de s'identifier au statut de célébrité et à *l'archétype* dans lequel il a été moulé. L'auteur ajoute que

cette identification sociale rend le PDG susceptible de considérer la célébrité comme un élément central de « qui il est », de ses compétences, voire de sa personnalité. Ainsi un PDG nouvellement célèbre pourrait avoir un comportement différent d'un PDG longuement identifié comme célèbre. Cette dimension temporelle du concept de célébrité a d'ailleurs été discutée dans le cadre de notre revue de littérature. Rappelons que Van de Rijst et al. (2013) suggèrent que la durabilité du statut de célébrité diffère en fonction du positionnement hiérarchique. Ces auteurs ajoutent que les PDG qui se trouvent en bas de la hiérarchie de la célébrité risquent de subir une rotation plus fréquente que ceux qui se trouvent en haut de la hiérarchie. Ce concept pourrait ainsi donner une certaine explication à savoir pourquoi les PDG nouvellement célèbres seraient moins affectés par la célébrité que ceux qui la « possèdent » depuis plus longtemps. Cela expliquerait aussi pourquoi il pourrait exister une certaine relation non linéaire entre la célébrité et la performance organisationnelle.

Enfin, il est important de mentionner que ce questionnement fait d'ailleurs partie des limites de notre recherche. Car nous n'avons pas testé l'effet temporel de l'acquisition du statut de célébrité, et la relation non linéaire entre la célébrité du PDG et la performance organisationnelle, cela nous permettra seulement d'apporter une certaine ouverture pour des recherches futures.

### 5.1.3. Deuxième constat : Évidence limitée du rôle modérateur du pouvoir du PDG

Les hypothèses H2A, H2B et H2C supposaient que le niveau de pouvoir du PDG allait augmenter l'effet négatif de la célébrité du PDG sur la performance organisationnelle. Toutefois, les résultats ont démontré qu'il n'existe pas de lien significatif pour supporter les hypothèses H2A et H2B. Bien que deux des variables qui représentent le pouvoir du PDG (*tenure*, *Dualité PDG-Président*)

possèdent une relation significative avec la performance organisationnelle dans le modèle 4, les résultats proposent plutôt que ces variables n'affectent pas la relation entre la célébrité du PDG et la performance organisationnelle. Par ailleurs, bien que la participation au capital de l'entreprise par le PDG (*PDGownership*) n'affecte pas directement la performance organisationnelle dans le modèle 4, nous avons démontré que cette variable agit comme un catalyseur de la célébrité du PDG eu égard sur la performance organisationnelle dans le modèle 6. Ainsi, plus un PDG est célébré et plus il possède une part importante de la participation au capital de l'entreprise, plus il est susceptible de réduire la performance organisationnelle de son entreprise.

D'un point de vue théorique, rappelons que le pouvoir réfère à la capacité du PDG à influencer et à avoir une autorité sur la firme et sur son management (Finkelstein, 1992). Ainsi, le pouvoir pourrait être accordé par deux sources, soit, d'une part, par le conseil d'administration et, d'autre part, par les membres de l'exécutif (Shen & Cannella, 2002). Ainsi, basée sur la littérature concernant le concept de pouvoir, la durée en poste, la dualité Président-PDG ainsi que la proportion d'actions en possession sont vraisemblablement des déterminants principaux du niveau de pouvoir du PDG. Ceux-ci ont d'ailleurs justifié notre choix de variables.

Revenons à la notion de pouvoir ici défini comme la capacité d'un individu à réaliser sa propre volonté dans une action commune, tout en prenant en compte la résistance des autres participants à l'action (Weber, 1946 ; Pfeffer, 1981). Suivant cette définition, un PDG qui possède un pouvoir élevé devrait être plus en mesure de conserver son statut de célébrité en imposant sa volonté sur les actions stratégiques de la firme. D'ailleurs, nos résultats ont démontré une forte tendance des PDG célèbres à produire, en moyenne, des résultats d'entreprises défavorables. Cette tendance

démontre que la célébrité des PDG affecte les comportements et les actions du PDG de manière défavorable pour l'entreprise. Étant donné que la capacité du PDG à entreprendre des actions défavorables pour l'entreprise dépend de son niveau de pouvoir au sein de l'entreprise, alors le niveau de pouvoir pourrait être conçu comme un catalyseur de la célébrité du PDG. Par contre, les résultats de la présente recherche ne supportent que partiellement une telle affirmation puisque seulement l'hypothèse H2C est confirmée.

Cependant, il est important de mentionner que le pouvoir structurel octroyé par la dualité PDG-Président (H2A) capture sensiblement le même effet que le pouvoir de propriété par la participation au capital de l'entreprise (H2C). Ce faisant, les deux mesures du pouvoir permettent de représenter le contrôle du PDG à influencer les décisions prises par le conseil d'administration. D'ailleurs, Fralich & Papadopoulos (2017) proposent que ces deux mesures représentent la capacité du PDG à contraindre le conseil d'administration à ne pas prendre de risque (*risk averse*). Somme toute, cette observation ne permet pas d'expliquer pourquoi la relation H2C est significative alors que la H2A ne l'est pas. Ainsi, nous examinons dans la prochaine section pourquoi nos hypothèses, eu égard au niveau de pouvoir du PDG, ont été majoritairement infirmées.

#### 5.1.4. Leçon à tirer du deuxième constat

Tout d'abord, une première explication probable justifierait la non-significativité de deux des trois composantes du pouvoir du PDG (*tenure, Dualité PDG-Président*). En effet, cela pourrait être dû en partie au fait que ces composantes peuvent ne pas traduire le contrôle et le pouvoir actif du PDG dans les actions et les résultats de l'entreprise de la même manière que d'autres composantes du pouvoir. Ainsi, le pouvoir ne viendrait pas de ces composantes, mais résulterait plutôt de

l'expertise, du prestige et de la légitimité que les PDG ont accumulé au cours de leur mandat. Cependant, cette explication reste limitée puisque les composantes de pouvoir que nous avons choisies ont été utilisées à maintes reprises par la littérature antérieure (Fralich & Papadopoulos, 2017 ; Malmendier & Tate, 2009 ; Park et al., 2018).

Ensuite, la deuxième explication provient du fait que la différence entre les constructions des mesures pourrait expliquer au moins partiellement les différents résultats entre H2A et H2C dans nos modèles. Alors que la mesure dualité-PDG est construite de manière dichotomique (0/1), la mesure de propriété (PDGownership) est construite de manière continue et permet une distinction plus détaillée et adéquate du pouvoir lors d'une étude longitudinale. D'ailleurs, Gove & Junkunc (2013) soulèvent un questionnement quant à la validité de la conceptualisation de la mesure dualité-PDG. Ils proposent que bien que plusieurs recherches utilisent la mesure dualité-PDG, la construction de cette mesure comporte des lacunes en raison du manque d'attention aux considérations temporelles. De plus, ils suggèrent que cette mesure binomiale serait une évaluation péjorative pour représenter une construction complexe, telle que le pouvoir du PDG. Ainsi, la mesure dualité-PDG ne semblerait pas être une construction adéquate pour capturer et représenter le rôle modérateur du pouvoir du PDG dans le cadre de cette présente recherche.

Finalement, bien que la mesure durée en poste soit construite de manière continue, celle-ci ne permet pas d'obtenir des résultats significatifs pour H2B. Cela amène un questionnement à savoir si la différence entre les mesures explique nos résultats obtenus. Par contre, Park et al. (2018) suggèrent que la mesure *durée en poste du PDG* pourrait ne pas être une mesure adéquate du pouvoir puisqu'elle ne permet pas de traduire le contrôle et le pouvoir actif du PDG dans les actions

de l'entreprise de la même manière que pour la dualité PDG-président et pour la participation au capital de l'entreprise du PDG. Conséquemment, il serait fort intéressant qu'une étude ultérieure, plus détaillée, puisse examiner de plus près ces relations entre célébrité du PDG, pouvoir et performance organisationnelle.

## 5.2. Les forces de la recherche

Malgré que certains résultats ne se soient pas concrétisés tels prévus, il est important de mentionner que la présente recherche comporte plusieurs forces. En effet, que ce soit de la méthodologie utilisée ou du cadre conceptuel, notre recherche permet d'apporter des contributions théoriques et des applications pratiques qui sont supportées par une validité statistique et une base théorique.

Tout d'abord, une des forces principales de cette recherche provient de la méthodologie et plus précisément de la taille de l'échantillon. Alors que l'échantillon possède 107 entreprises, le nombre de PDG totalise 175 unités. Cette taille d'échantillon est d'autant plus significative puisqu'elle permet d'atteindre un niveau de puissance statistique acceptable et fiable (Hair et al., 1998). Rappelons que le niveau de puissance représente la probabilité qu'une signification statistique soit indiquée si elle est présente. Suivant cette logique, notre taille d'échantillon assure une forte validité statistique.

En continuité avec notre choix de méthodologie, une autre force de cette recherche découle de la robustesse des résultats obtenus. Les différents tests statistiques ont démontré que notre modèle (régression par panel à effets fixes) est le plus adéquat pour tester nos différentes hypothèses. Cela a permis de contrôler les effets temporels, inter individus et intra individus et ainsi limiter

l'ingérence de certaines variables à l'intérieure du modèle d'analyse. Cette ingérence a aussi été contrôlée en testant pour les risques de multicolinéarité et les risques d'hétéroscédasticité.

Enfin, à notre connaissance, l'étude de l'impact de la célébrité du PDG sur la performance organisationnelle n'a jamais, à ce jour, été réalisée empiriquement de manière adéquate. Rappelons que la grande majorité des recherches ont utilisé des concours de certification, tel que *Financial World's annual CEO of the Year competition* (Wade, Porac & Pollok, 2006 ; Cho et al., 2016 ; Malmendier & Tate, 2009 ; Park et al., 2018) pour quantifier la célébrité d'un PDG et ainsi faire le lien avec la performance organisationnelle. Par contre, Pollock et al. (2019) suggèrent que les articles qui font le lien entre concours de certification et célébrité font erreur. La définition qu'ils donnent de la célébrité fait référence à d'autres constructions, telles que la réputation ; ce qui peut mener à des confusions et une construction empirique erronée. D'ailleurs, nous avons démontré dans la revue de littérature que le concept de célébrité diffère de celui de la réputation. Cela nous a amené à redéfinir le concept de célébrité et choisir une méthodologie plus adéquate pour quantifier le phénomène de célébrité chez les PDG. Il est important de mentionner que, jusqu'à tout récemment, la perspective qu'il était possible de quantifier la célébrité était faiblement répandue dans les cercles universitaires en raison de la construction théorique mitigée de la célébrité (Ferris, 2007). Ainsi, notre recherche permettra d'apporter une meilleure compréhension du concept de célébrité chez les PDG et conséquemment permettre une meilleure méthodologie pour quantifier empiriquement ce phénomène.

### 5.3. Les limites de la recherche

Afin de favoriser d'éventuelles contributions de recherche et de garder une rigueur et une humilité scientifique, certaines limites doivent également être reconnues. Les limites de la présente recherche sont divisées en deux parties soit : les limites du modèle d'analyse et les limites de l'échantillon.

Premièrement, étant donné qu'il existe plusieurs déterminants internes et externes expliquant la performance organisationnelle d'une entreprise, il est difficile d'isoler complètement l'impact de la célébrité du PDG. Bien que certains de ces déterminants ont été contrôlés (industrie, taille de l'entreprise...), plusieurs autres n'ont pas été considérés. Par exemple, ces déterminants externes non considérés peuvent comprendre certains changements dans les conditions macro et micro économiques, tels qu'une guerre commerciale ou l'arrivée d'un choc externe, comme le Coronavirus. Pour ce qui est des déterminants internes, d'autres comportements du PDG qui n'ont pas été considérés pourraient aussi affecter la performance organisationnelle. Par ailleurs, nous tenons à mentionner que la période d'observation de 2010 à 2018 a été déterminée par une croissance économique relativement stable et positive ce qui limite la transférabilité de nos résultats à des entreprises qui évoluent dans des conditions macroéconomiques défavorables ou différentes. En outre, selon la littérature, il n'existe pas de consensus sur la période d'observation minimale nécessaire pour observer un impact de la célébrité du PDG sur la performance organisationnelle. En effet, nous avons observé qu'il n'y a pas d'évidence concernant la durée et le temps nécessaire pour observer l'impact de la célébrité du PDG. Cette limite fait partie des perspectives des recherches futures. Par ailleurs, notre mesure de la performance organisationnelle (retour sur actif) reste relativement restreinte pour capturer l'ensemble du phénomène de célébrité

chez les PDG. D'autres mesures, telles que le retour sur équité (RoE), les rendements totaux pour les actionnaires (TSR) et Tobin's q auraient pu être considérées pour représenter la performance organisationnelle et apporter une perspective multidimensionnelle.

Deuxièmement, la présente méthodologie de recherche comporte certaines limites quant à la représentativité de l'échantillon par rapport à la population cible (PDG d'entreprises du S&P 500). D'une part, nous avons observé une répartition inégale entre les hommes et les femmes pour notre échantillon par rapport à la population. Bien que l'ensemble de l'échantillon de PDG ait été choisi de manière aléatoire, seulement 2 % de cet échantillon sont des femmes. En comparaison avec la population cible, nous avons observé que les femmes occupent actuellement 6 % des postes de PDG dans les entreprises du S&P 500<sup>4</sup>. Cette différence est d'autant plus importante puisqu'elle peut affecter l'intensité de la couverture médiatique du PDG et la prise de décision stratégique (Chen et al., 2019). Un nombre moins élevé de femmes dans l'échantillon introduit donc un certain biais lié au genre quant aux conclusions de la recherche. D'autre part, la participation au capital de l'entreprise (%) des PDG du présent échantillon est inférieure par rapport à celles des recherches antérieures. En effet, Morck & al. (1988) et Kim & Lu (2011) ont démontré que plus de 50 % des PDG possèdent moins de 1 % du capital de l'entreprise. Notre analyse montre que plus de 81 % de notre échantillon de PDG possèdent moins de 1 % du capital de l'entreprise. Cette différence peut suggérer que notre échantillon ne corresponde pas parfaitement à la population cible sur la base de la participation au capital. Tout de même, il est intéressant de noter que malgré le bas niveau de participation au capital de l'entreprise par les PDG de notre échantillon, l'effet

---

<sup>4</sup> Catalyst, *Women CEOs of the S&P 500* (March 16, 2020), retrieved from: <https://www.catalyst.org/research/women-ceos-of-the-sp-500/>

modérateur de la variable *PDGownership* existe quand même, et ce de manière significative. Cela suggère que notre échantillon reste représentatif de la population cible.

Enfin, les données recueillies ne comprennent que les grandes entreprises nord-américaines bien capitalisées et cotées en bourse. Il n'est donc pas possible d'étendre les présents constats aux petites entreprises, non nord-américaines ou privées.

#### 5.4. Perspective des recherches futures

Les dernières sections sur les forces et les faibles de la recherche permettent d'énoncer certaines perspectives de recherches futures. Globalement, rappelons que la présente recherche a contribué à 1) créer une conceptualisation plus adéquate du concept de célébrité et, 2) à proposer une approche méthodologique empirique pour mesurer les effets de la célébrité chez les PDG. Évidemment, plusieurs autres recherches devront être effectuées afin de créer une compréhension plus complète et consensuelle du concept de célébrité et de ses impacts potentiels sur la performance organisationnelle, notamment dans le champ de la gestion. Ce faisant, trois perspectives potentielles peuvent être déclinées :

Tout d'abord, nous croyons qu'il est important que les recherches futures continuent de travailler sur la redéfinition du concept de célébrité chez les PDG. À travers la revue de littérature, nous avons démontré que le concept de célébrité possède des propriétés multiformes, dont les fondements dépassent les frontières d'un simple courant de pensée unique. Ainsi, nous proposons que le concept de célébrité chez les PDG soit être étudié à travers une perspective multidisciplinaire, par un regard croisé entre la sociologie et les sciences de la gestion. D'ailleurs,

cette perspective qui a été fortement ignorée, jusqu'à présent, a conduit à des interprétations erronées du concept de célébrité (Pollock et al., 2019). Toutefois, rappelons que l'intérêt autour du concept de célébrité est relativement nouveau et en pleine évolution (Ferris, 2007). En comparaison avec le concept de statut social qui est étudié depuis plusieurs décennies, le concept de célébrité est quant à lui étudié depuis la fin du 20<sup>e</sup> siècle. Puisque le concept sociologique de la célébrité ne provient pas d'une science exacte, l'analyse de la célébrité chez les PDG continue de faire place à des perspectives, voire à des interprétations différentes. Par contre, à travers une stratégie de recherche exploratoire (tâtonnement) et multidisciplinaire les recherches futures permettront une conceptualisation de plus en plus universelle. Cela permettra ainsi une meilleure documentation du phénomène et de ses impacts sur les PDG et les entreprises.

Ensuite, il s'impose d'étudier l'effet modérateur du pouvoir du PDG, à travers la relation entre la célébrité du PDG et la performance organisationnelle. Alors que plusieurs auteurs ont utilisé le niveau de pouvoir comme effet modérateur entre la célébrité du PDG et la performance organisationnelle (Park et al., 2018), nos résultats suggèrent que cet effet n'est pas aussi significatif que celui proposé par les autres recherches. Tel que proposé par Lovelace et al. (2018), les impacts de la célébrité pourraient varier en fonction des conditions contextuelles externes et internes. Bien que le niveau de pouvoir du PDG représente une condition contextuelle interne, cette présente recherche n'a pas pris en compte des conditions contextuelles externes comme facteur modérateur. Conséquemment, nous proposons que les prochaines recherches puissent apporter une attention aux conditions contextuelles dans l'analyse empirique de la célébrité des PDG.

Enfin, nous suggérons que les recherches futures utilisent un modèle d'analyse qui prend en considération la relation non linéaire entre la célébrité des PDG et la performance organisationnelle. Si les recherches futures confirment qu'il existe bel et bien des PDG qui puissent utiliser le statut de célébrité comme avantage concurrentiel, alors ces recherches pourraient apporter une meilleure identification des caractéristiques comportementales et psychologiques qui permettent à un PDG de mieux performer tout en possédant un statut de célébrité.

### 5.5. Contribution théorique et applications pratiques

La conduite de cette recherche pourrait entraîner une contribution tant pour les sciences de la gestion que pour la pratique dans le milieu organisationnel. En termes de retombées scientifiques, notre étude est au point de départ pour conduire d'autres recherches futures afin d'établir des liens de causalité plus significatifs entre la célébrité du PDG et l'impact sur le processus de prise de décision stratégique et la performance organisationnelle. Dans le champ de la pratique, les résultats de recherche pourraient renseigner les PDG et les conseils d'administration (CA) quant aux risques d'une attention médiatique accrue autour du personnage du PDG. Ultimement, cela pourrait même affecter le processus de sélection d'un nouveau PDG par le CA. Finalement, ce projet de recherche a un fort potentiel de transférabilité pour le réseau des entreprises québécoises étant donné que l'échantillon provient d'entreprises canadiennes et américaines. D'ailleurs, le phénomène social, que constitue la couverture médiatique des PDG est tout aussi courant au Québec qu'ailleurs en Amérique du Nord. Soulignons à titre d'exemple, l'attention médiatique accordée aux Guy Cormier, Alain Bouchard et Michael Sabia de ce monde.

## Conclusion

Au cours des dernières décennies, la marchandisation et la démocratisation de l'information ont généré de réels impacts sur le milieu des affaires. Que ce soit en lien avec les PDG ou les entreprises, la demande d'informations les concernant, provenant des parties prenantes, a provoqué des changements dans le mode de gestion, dans la prise de décision stratégique des PDG et dans la performance organisationnelle des entreprises. Ce nouveau concept de célébrité chez les PDG, encore peu étudié, aurait ainsi la capacité de changer le métier de ces derniers. Afin de répondre à cette nouvelle problématique en gestion, le présent mémoire avait comme objectif de mieux comprendre et préciser le concept de célébrité chez les PDG en plus d'évaluer son impact sur la performance organisationnelle. Pour ce faire, les données financières de 107 grandes entreprises nord-américaines et les données de 175 PDG ont été analysées sur une période de neuf ans allant de 2010 à 2018.

Dans le cadre de cette recherche, les résultats provenant des neuf modèles d'analyses ont généré trois constats intéressants et certains même inattendus. Premièrement, les résultats ont confirmé qu'en moyenne, plus un PDG est célèbre, plus il risque de réduire les rendements de l'entreprise. Non seulement ce résultat confirme la première hypothèse, mais est aussi supporté par plusieurs articles théoriques dont les propositions n'avaient pas été encore confirmées empiriquement (Lovelace et al., 2018).

Deuxièmement, suivant une analyse approfondie de la relation entre la célébrité du PDG et la performance organisationnelle, certains auteurs ont proposé que cette relation pourrait ne pas absolue. Cela signifie que si la célébrité réduit en moyenne les rendements de l'entreprise, un

certain nombre de PDG pourrait être capable de bien l'utiliser le statut de célébrité pour améliorer les bénéfices de l'entreprise. Souvent interprété comme un couteau à double tranchant, le statut de célébrité aurait ainsi la capacité d'agir soit comme une plus-value ou soit comme un coût pour l'organisation (Graffin et al., 2008). Étant donné la pertinence de cette nouvelle conception de la célébrité dans le contexte actuel, nous proposons que ce phénomène soit plus amplement étudié dans les recherches futures.

Troisièmement, tel qu'attendu, les résultats ont confirmé que la proportion de la participation du PDG au capital de l'entreprise agit comme un catalyseur de la célébrité sur la performance organisationnelle. Ainsi, plus un PDG est célèbre et plus il possède une participation importante au capital de l'entreprise, plus l'entreprise est susceptible de sous-performer.

Bien que les résultats de la présente recherche, en vue de l'obtention du grade de maîtrise, démontrent l'impact de la célébrité chez les PDG et leur organisation, nous devons garder une grande prudence quant à leurs implications. Cela dit, il demeure que les organisations devraient accorder une attention accrue eu égard aux comportements et à la célébrité de leur PDG. D'où l'importance d'établir une structure de gouvernance d'entreprise appropriée qui prend en compte le niveau de célébrité du PDG. Finalement, rappelons que ces résultats et propositions proviennent d'un contexte qui est spécifique aux pays d'Amérique du Nord et au niveau de pouvoir des PDG.

*En conformité avec les normes éthiques du CER*

*L'usage du masculin a comme seul but d'alléger le texte*

## Annexe

### Construction des ratios financiers

Variables / Construits	Item Info	Source des données
Intensité en capital	CAPX / AT	<b>CAPX:</b> Compustat/Fundamentals/Cash Flow Items <b>AT:</b> Compustat/Fundamentals/Balance Sheet Items
CAPEX	CAPEX	<b>CAPX:</b> Compustat/Fundamentals/Cash Flow Items
Taille de la firme	log(AT)	<b>AT:</b> Compustat/Fundamentals/Balance Sheet Items
Levier Financier	(DLTT + DLC) / SEQ	<b>DLTT:</b> Compustat/Fundamentals/Balance Sheet Items <b>DLC:</b> Compustat/Fundamentals/Balance Sheet Items <b>SEQ:</b> Compustat/Fundamentals/Balance Sheet Items
Dette à long terme	DLTT	<b>DLTT:</b> Compustat/Fundamentals/Balance Sheet Items
Dette dans les passifs courants	DLC	<b>DLC:</b> Compustat/Fundamentals/Balance Sheet Items
ROA	NI / AT	<b>NI:</b> Compustat/Fundamentals/Income Statement Items <b>AT:</b> Compustat/Fundamentals/Balance Sheet Items
Actif totaux	AT	<b>AT:</b> Compustat/Fundamentals/Balance Sheet Items
Bénéfice net	NI	<b>NI:</b> Compustat/Fundamentals/Income Statement Items
Capitaux propres (total)	SEQ	<b>SEQ:</b> Compustat/Fundamentals/Balance Sheet Items
Passif total	LT	<b>LT:</b> Compustat/Fundamentals/Balance Sheet Items

## Bibliographie

Alin, A. (2010). Multicollinearity. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*, 2(3), 370-374

Ashforth, B. E. (2001). LEA's organization and management series. *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Berger, P. L., Luckmann, T., & Zifonun, D. (1967). *The social construction of reality*.

Benedict, J. R. (1998). *Athletes and acquaintance rape (Vol. 8)*. Sage Publications.

Bhagat, S., & Bolton, B. (2008). Corporate governance and firm performance. *Journal of corporate finance*, 14(3), 257-273

Buzzell, R. D., Gale, B. T., & Gale, B. T. (1987). *The PIMS principles: Linking strategy to performance*. Simon and Schuster.

Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2011). Executive personality, capability cues, and risk taking: How narcissistic CEOs react to their successes and stumbles. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 202-237.

Chen, J., Leung, W. S., Song, W., & Goergen, M. (2019). When Women Are on Boards, Male CEOs Are Less Overconfident?

Cho, S. Y., Arthurs, J. D., Townsend, D. M., Miller, D. R., & Barden, J. Q. (2016). Performance deviations and acquisition premiums: The impact of CEO celebrity on managerial risk-taking. *Strategic Management Journal*, 37(13), 2677-2694.

Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., Perryman, A. A., & Donahue, M. S. (2007). The moderating effect of CEO power on the board composition–firm performance relationship. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1299-1323

Correll, S., & Ridgeway, C. (2003). Expectation states theory, in *Handbook for social psychology*, edited by John Delamater, 29-51.

Correll, S. J., Ridgeway, C. L., Zuckerman, E. W., Jank, S., Jordan-Bloch, S., & Nakagawa, S. (2017). It's the conventional thought that counts: How third-order inference produces status advantage. *American Sociological Review*, 82(2), 297-327.

- Cui, H., & Mak, Y. T. (2002). The relationship between managerial ownership and firm performance in high R&D firms. *Journal of corporate finance*, 8(4), 313-336.
- Dang, C., Li, Z. F., & Yang, C. (2018). Measuring firm size in empirical corporate finance. *Journal of Banking & Finance*, 86, 159-176
- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of management*, 26(6), 1091-1112.
- Doğan, M. (2013). Does firm size affect the firm profitability? Evidence from Turkey. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(4), 53-59
- Driessens, O. (2013). Celebrity capital: redefining celebrity using field theory. *Theory and society*, 42(5), 543-560.
- Driessens, O. (2013). The celebritization of society and culture: Understanding the structural dynamics of celebrity culture. *International journal of cultural studies*, 16(6), 641-657.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Agency problems and residual claims. *The journal of law and Economics*, 26(2), 327-349
- Ferris, K. O. (2007). The sociology of celebrity. *Sociology compass*, 1(1), 371-384.
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management journal*, 35(3), 505-538.
- Finkelstein, S., & D'aveni, R. A. (1994). CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command. *Academy of Management journal*, 37(5), 1079-1108.
- Fralich, R., & Papadopoulos, A. (2018). The financial crisis, acquisition premiums and the moderating effect of CEO power. *Long Range Planning*, 51(2), 204-218
- Gamson, J. (1994). *Claims to fame: Celebrity in contemporary America*. Univ of California Press.
- Gane, N. (2005). Max Weber as Social Theorist: 'Class, Status, Party'. *European journal of social theory*, 8(2), 211-226.

- Geletkanycz, M. A., & Hambrick, D. C. (1997). The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance. *Administrative Science Quarterly*, 654-681.
- Graffin, S. D., Wade, J. B., Porac, J. F., & McNamee, R. C. (2008). The impact of CEO status diffusion on the economic outcomes of other senior managers. *Organization Science*, 19(3), 457-474
- Gould, R. V. (2002). The origins of status hierarchies: A formal theory and empirical test. *American journal of sociology*, 107(5), 1143-1178
- Gove, S. & M. Junkunc (2013). "Dummy Constructs? Binomial Categorical Variables as Representations of Constructs: CEO Duality Through Time." *Organizational Research Methods* 16(1): 100-126.
- Greene, W. H. (2007). Fixed and random effects models for count data. Department of Economics, Stern School of Business
- Grewal, R., Cote, J. A., & Baumgartner, H. (2004). Multicollinearity and measurement error in structural equation models: Implications for theory testing. *Marketing science*, 23(4), 519-529
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis* (Vol. 5, No. 3, pp. 207-219). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A., & Fredrickson, J. W. (1993). Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14(6), 401-418
- Hamilton, J. T., & Zeckhauser, R. (2004). Media coverage of CEOs: who? what? where? when? why?. Unpublished working paper, Stanford Institute of International Studies.
- Hamann, P. M., Schiemann, F., Bellora, L., & Guenther, T. W. (2013). Exploring the dimensions of organizational performance: A construct validity study. *Organizational Research Methods*, 16(1), 67-87
- Hayward, M. L., Rindova, V. P., & Pollock, T. G. (2004). Believing one's own press: The causes and consequences of CEO celebrity. *Strategic Management Journal*, 25(7), 637-653
- Henderson, A. (1992). Media and the rise of celebrity culture. *OAH Magazine of History*, 6(4), 49-54.

Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of management*, 21(5), 967-988

Hsiao, C. (2005). Why panel data? *The Singapore Economic Review*, 50(02), 143-154

Jaccard, J., Turrisi, R., & Jaccard, J. (2003). Interaction effects in multiple regression (No. 72). Sage.

Jacobson, R. (1987). The validity of ROI as a measure of business performance. *The American Economic Review*, 77(3), 470-478.

Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. In *Nebraska symposium on motivation*. University of Nebraska Press.

Kim, E. H., & Lu, Y. (2011). CEO ownership, external governance, and risk-taking. *Journal of Financial Economics*, 102(2), 272-292

Kjærgaard, A., Morsing, M., & Ravasi, D. (2011). Mediating identity: A study of media influence on organizational identity construction in a celebrity firm. *Journal of Management Studies*, 48(3), 514-543.

Kurzban, R., Leary, M. R., & O'Leary, M. A. (2007). Celebrity status. *Sociological theory*, 25(4), 347-367.

Lee, J. (2009). Does size matter in firm performance? Evidence from US public firms. *International Journal of the Economics of Business*, 16(2), 189-203.

Lovelace, J. B., Bundy, J., Hambrick, D. C., & Pollock, T. G. (2018). The shackles of CEO celebrity: Sociocognitive and behavioral role constraints on "star" leaders. *Academy of Management Review*, 43(3), 419-444

Malmendier, U., & Tate, G. (2009). Superstar CEOs. *The Quarterly Journal of Economics*, 124(4), 1593-1638.

Midi, H., Sarkar, S. K., & Rana, S. (2010). Collinearity diagnostics of binary logistic regression model. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 13(3), 253-267.

Milner Jr, M. (2005). Celebrity culture as a status system. *The Hedgehog Review*, 7(1), 66-78.

- Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1988). Management ownership and market valuation: An empirical analysis. *Journal of financial economics*, 20, 293-315
- Ou, A. Y., Waldman, D. A., & Peterson, S. J. (2018). Do humble CEOs matter? An examination of CEO humility and firm outcomes. *Journal of Management*, 44(3), 1147-1173
- Park, J. H., Kim, C., & Sung, Y. D. (2014). Whom to dismiss? CEO celebrity and management dismissal. *Journal of Business Research*, 67(11), 2346-2355.
- Park, J. H., Kim, C., Chang, Y. K., Lee, D. H., & Sung, Y. D. (2018). CEO hubris and firm performance: Exploring the moderating roles of CEO power and board vigilance. *Journal of Business Ethics*, 147(4), 919-933.
- Pfarrer, M. D., Pollock, T. G., & Rindova, V. P. (2010). A tale of two assets: The effects of firm reputation and celebrity on earnings surprises and investors' reactions. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1131-1152.
- Piazza, A., & Perretti, F. (2015). Categorical stigma and firm disengagement: Nuclear power generation in the United States, 1970–2000. *Organization Science*, 26(3), 724-742.
- Piazza, A., & Castellucci, F. (2014). Status in organization and management theory. *Journal of Management*, 40(1), 287-315
- Pfarrer, M. D., Pollock, T. G., & Rindova, V. P. (2010). A tale of two assets: The effects of firm reputation and celebrity on earnings surprises and investors' reactions. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1131-1152
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations* (Vol.33). Boston: Pittman.
- Podolny, J. M. (2010). *Status signals: A sociological study of market competition*. Princeton University Press.
- Pollock, T. G., Lashley, K., Rindova, V. P., & Han, J. H. (2019). Which of These Things Are Not Like the Others? Comparing the Rational, Emotional, and Moral Aspects of Reputation, Status, Celebrity, and Stigma. *Academy of Management Annals*, 13(2), 444-478.
- Powell, T. C. (2003). Varieties of competitive parity. *Strategic Management Journal*, 24(1), 61-86.

Quigley, T. J., & Hambrick, D. C. (2015). Has the “CEO effect” increased in recent decades? A new explanation for the great rise in America's attention to corporate leaders. *Strategic Management Journal*, 36(6), 821-830.

Ranft, A. L., Ferris, G. R., & Perryman, A. A. (2007). Dealing with celebrity and accountability in the top job. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 46(4), 671-682.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3), 718-804.

Ridgeway, C. L., Boyle, E. H., Kuipers, K. J., & Robinson, D. T. (1998). How do status beliefs develop? The role of resources and interactional experience. *American Sociological Review*, 331-350.

Ridgeway, C. L., & Correll, S. J. (2006). Consensus and the creation of status beliefs. *Social Forces*, 85(1), 431-453.

Rindova, V. P., & Fombrun, C. J. (1999). Constructing competitive advantage: the role of firm–constituent interactions. *Strategic management journal*, 20(8), 691-710.

Rindova, V. P., Pollock, T. G., & Hayward, M. L. (2006). Celebrity firms: The social construction of market popularity. *Academy of management review*, 31(1), 50-71.

Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., & Sever, J. M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of management journal*, 48(6), 1033-1049.

Rojek, C. (2001). *celebrity*. London: Reaktion.

Rosen, S. (1981). The economics of superstars. *The American economic review*, 71(5), 845-858.

Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (Eds.). (1995). *Fundamental issues in strategy: A research agenda*. Rutgers University Press.

Shen, W., & Cannella Jr, A. A. (2002). Power dynamics within top management and their impacts on CEO dismissal followed by inside succession. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1195-1206.

Shen, W. (2003). The dynamics of the CEO-board relationship: An evolutionary perspective. *Academy of Management Review*, 28(3), 466-476.

Sinha, P. N., Inkson, K., & Barker, J. R. (2012). Committed to a failing strategy: Celebrity CEO, intermediaries, media and stakeholders in a co-created drama. *Organization studies*, 33(2), 223-245.

Tang, J., Crossan, M., & Rowe, W. G. (2011). Dominant CEO, deviant strategy, and extreme performance: The moderating role of a powerful board. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1479-1503

Torres-Reyna, O. (2007). Panel data analysis fixed and random effects using Stata (v. 4.2). Data & Statistical Services, Princeton University, 112

Treadway, D. C., Adams, G. L., Ranft, A. L., & Ferris, G. R. (2009). A meso-level conceptualization of CEO celebrity effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 554-570

Van der Rijst, R. M., Visser-Wijnveen, G. J., Verloop, N., & Van Driel, J. H. (2013). Undergraduate science coursework: Teachers' goal statements and how students experience research. *Innovations in Education and Teaching International*, 50(2), 178-190.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814

Wade, J. B., Porac, J. F., Pollock, T. G., & Graffin, S. D. (2006). The burden of celebrity: The impact of CEO certification contests on CEO pay and performance. *Academy of Management Journal*, 49(4), 643-660

Walters, B. A., Kroll, M., & Wright, P. (2010). The impact of TMT board member control and environment on post-IPO performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 572-595

Weber, M. (1946). (1921) 'Class, Status, Party'. From Max Weber: *Essays in Sociology*, London: Routledge & Kegan Paul.

Weber, M. (1978) *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* (2 vols). Berkeley: University of California Press

Zhang, Y. (2006). The presence of a separate COO/president and its impact on strategic change and CEO dismissal. *Strategic Management Journal*, 27(3), 283-300.