RÉMUNÉRATION DES CADRES SUPÉRIEURS :

LE TEMPS DES PRÉPARATIFS DE FIN D'ANNÉE EST ARRIVÉ

Nous nous intéressons aux mesures de rémunération des cadres supérieurs afin de vous aider à faire la synthèse de l'année en cours et d'établir de solides bases pour la prochaine année. Le deuxième article portera sur la « préparation à la réussite » pour l'an prochain.

Il faut maintenant faire la synthèse des décisions liées à la rémunération. Toutefois, pour bon nombre de spécialistes de la rémunération des cadres supérieurs, de dirigeants et d'administrateurs ayant un ordre du jour bien rempli, décider des aspects à privilégier et de la façon de procéder peut être aussi rebutant que de se préparer au long hiver canadien.

Comment évaluez-vous le rendement et l'engagement des cadres supérieurs et de l'organisation, en termes absolus ou relatifs? Qu'en est-il de la mobilisation des actionnaires ou de l'efficacité de vos programmes

d'intéressement, de vos mesures de rémunération au rendement et de vos évaluations comparatives? Comme la rémunération des cadres supérieurs s'est retrouvée sous les feux intenses et crus des projecteurs ces dernières années, les organisations doivent agir avec circonspection pour évaluer les réussites et les déceptions de l'année écoulée. Nous avons creusé quatre domaines d'intérêt importants pour vous permettre de tenir les bonnes discussions à la fin de l'année et de prendre des décisions éclairées en fonction des besoins opérationnels.

1. ÉVALUATION DU RENDEMENT (INDIVIDUEL ET ORGANISATIONNEL)

La plupart des organisations adhèrent à une philosophie de rémunération au rendement qui s'inscrit dans la logique de leur programme de rémunération des cadres supérieurs. Et, pour évaluer le rendement, leur comité de rémunération, leurs administrateurs et leurs dirigeants doivent passer en revue leurs résultats stratégiques, opérationnels et financiers. À cette fin, il s'avère indispensable d'établir un solide processus qui revêt la forme d'une activité opérationnelle pure et simple, et qui définit des attentes de comptes rendus périodiques, en plus de prévoir une revue annuelle. Pour assurer la cohérence d'une telle approche, vous devez tenir compte de ce qui suit :

- Les paramètres et les objectifs doivent être établis au début de l'année. Cette démarche doit intégrer les attentes du conseil à l'égard de la direction, advenant un changement dans les conditions du marché.
- Tout au long de l'année, le conseil doit recevoir des comptes rendus réguliers sur le rendement et la progression vers l'atteinte des objectifs.
- Le chef de la direction doit fournir une auto-évaluation annuelle au président du conseil et à celui du comité de rémunération. De plus, le chef de la direction doit fournir des évaluations du rendement organisationnel et des rendements individuels des cadres supérieurs de deuxième niveau, dont la rémunération est déterminée par le comité de rémunération.

QU'EST-CE QUI EST SOUS LEUR CONTRÔLE?

Le but d'un solide processus d'évaluation est d'éviter les surprises. En fait, les activités opérationnelles suivent rarement une trajectoire prévisible, de sorte qu'un processus fondé sur des données est exposé à une certaine interprétation. Le conseil doit prendre les objectifs et les conclusions en matière de rendement et les mettre en balance avec la réaction de l'équipe de direction à des conditions du marché changeantes. Les conditions qui sont « hors du contrôle des cadres supérieurs » doivent être prises en considération, notamment la mesure dans laquelle les cadres supérieurs ont anticipé ces événements, la façon dont ils les ont gérés et, en fin de compte, leur capacité à en atténuer les effets négatifs sur la société ou à profiter de situations imprévues.

POINTS ESSENTIELS

- Assurez-vous que le conseil reçoit les résultats de rendement mesurés par rapport aux objectifs et qu'il a une solide compréhension des facteurs qualitatifs ayant pu influer sur le rendement.
- Informez le conseil de la façon dont l'équipe de direction a traité ces événements imprévus et est parvenue à tirer avantage des événements favorables ou à réduire les effets de facteurs défavorables.

2. VERSEMENTS DU RÉGIME D'INTÉRESSEMENT

Bien que l'aspect qualitatif du rendement soit important, il y a lieu de s'intéresser aux résultats quantitatifs – le rendement global de la société de même que les rendements individuels des cadres supérieurs doivent être mesurés par un chiffre. Selon la structure du régime d'intéressement, cette quantification peut reposer sur une formule dont le conseil approuve certaines données et l'issue globale. C'est valable pour les régimes de primes annuelles en espèces et pour plusieurs régimes d'intéressement à long terme fondés sur le rendement, soit les unités d'actions liées au rendement et les options d'achat d'actions fondées sur le rendement.

S'il importe que les membres de la direction et du conseil comprennent cette démarche et y adhèrent, les communications avec les employés, les actionnaires et les sociétés de consultation revêtent une dimension tout aussi importante. Le principal outil de communication externe des questions relatives à la rémunération des cadres supérieurs est la circulaire d'information annuelle. Une explication minutieuse de tous les changements au programme de rémunération et leurs effets approuvés par le conseil doivent être présentés, y compris les justifications à l'appui. Il faut s'assurer d'inclure des précisions si la rémunération octroyée n'a pas de liens évidents avec le rendement, ou si le conseil a jugé opportun de hausser ou de réduire la rémunération. Dans ce dernier cas, il y a lieu de préciser la raison de cette décision.

AU-DELÀ DE LA COMMUNICATION : LA MOBILISATION

Même les décisions de rémunération les plus efficaces peuvent être contestées quand les actionnaires ne sont pas adéquatement informés et mobilisés. La circulaire d'information, incluant une lettre aux actionnaires, constitue tout naturellement un point de départ. Bien qu'il ne soit pas obligatoire, ce document est couramment utilisé pour permettre au président du comité de rémunération de s'adresser directement aux actionnaires, lui donnant l'occasion de justifier des changements et d'expliquer les liens entre la rémunération et le rendement. Le renforcement de la mobilisation des actionnaires repose sur un éventail de mesures qui consistent notamment à informer les dirigeants et administrateurs des enjeux de rémunération, avant les présentations aux investisseurs et l'assemblée générale annuelle, et à échanger directement avec les investisseurs pour comprendre leurs attentes et préoccupations.

POINTS ESSENTIELS

- Veillez à ce que toutes les parties prenantes comprennent pleinement les résultats obtenus pour chaque programme de rémunération et la justification opérationnelle de toutes les suites approuvées par le conseil.
- Sachez que l'information diffusée et les moyens de communication utilisés varient souvent selon les destinataires, qu'il s'agisse des employés visés, des actionnaires ou des conseillers externes.

3. ÉVALUATION COMPARATIVE

À la fin de l'année, vous devez également évaluer les sociétés homologues ayant servi de point de référence à la prise de décisions de rémunération au rendement. Idéalement, les sociétés homologues doivent être d'envergure et de complexité comparables, provenir d'un même secteur ou d'un secteur connexe, et livrer concurrence sur le marché des cadres supérieurs talentueux. En règle générale, le comité de rémunération procède à un examen annuel du groupe de sociétés homologues pour remplacer celles qui n'existent plus ou qui n'ont plus le profil adéquat (par suite notamment d'activités de fusion et d'acquisition ou d'un changement de stratégie opérationnelle). De plus, tous les deux ou trois ans, il revoit les critères de sélection des sociétés homologues du groupe afin de tenir compte d'importants changements à la stratégie ou aux activités de la société. Après avoir défini un groupe de sociétés homologues, il est important d'établir la position concurrentielle souhaitée au sein de ce dernier.

Des renseignements sur la rémunération des sociétés homologues sont donnés dans les circulaires d'information accessibles au public et les enquêtes exclusives sur la rémunération. Les circulaires permettent de cibler une société et un palier professionnel, tandis que les enquêtes sur la rémunération procurent des données globales qui sont généralement plus à jour. De nombreuses organisations procèdent à une évaluation annuelle de la compétitivité de leurs programmes de rémunération des cadres supérieurs sur le marché. Cette évaluation est particulièrement importante lorsque le marché est volatil, en raison de fluctuations causées par divers événements, qu'ils soient maîtrisables ou non.

POINTS ESSENTIELS

- Passez en revue la composition des groupes de comparaison une fois par année et les critères de ces groupes tous les deux ou trois ans afin de vous assurer de leur pertinence pour les comparaisons.
- Utilisez les sources publiques et les enquêtes sur la rémunération pour mesurer la compétitivité de vos ententes de rémunération.

4. ALIGNEMENT DE LA RÉMUNÉRATION AU RENDEMENT

Une fois que le rendement de la société et de l'équipe de direction est déterminé et que les attentes sont établies pour les régimes d'intéressement à court et à long terme, le comité de rémunération peut vérifier l'alignement de la rémunération au rendement avec le marché. En général, cette démarche consiste – sans s'y restreindre – à faire un simple graphique présentant en parallèle le rendement (axe horizontal) et la rémunération (axe vertical) de la société et des sociétés homologues. Idéalement, une société dont le rendement se trouve à la médiane des rendements du groupe des sociétés homologues doit afficher une rémunération proche de la médiane. De même, si une société a un rendement supérieur ou inférieur à la médiane, elle devrait afficher respectivement une rémunération proportionnellement supérieure ou inférieure à celles des sociétés homologues.

Dans leur circulaire d'information, la plupart des organisations utilisent le rendement total pour l'actionnaire quand elles rendent compte de la rémunération au rendement. Un comité de rémunération devrait tenir compte des paramètres de rémunération au rendement qui sont importants pour son organisation, comme ceux qui font partie de ses régimes d'intéressement, au lieu d'accorder une trop grande importance à ce que les experts considèrent comme des pratiques exemplaires.

POINTS ESSENTIELS

- Vérifiez l'alignement de la rémunération et du rendement de vos cadres supérieurs.
- Prenez en considération d'autres paramètres pour avoir un portrait aussi complet que possible de votre programme de rémunération au rendement.

PLANIFICATION

Alors que l'automne s'amorce, certains pourraient être tentés de se concentrer uniquement sur les activités requises pour terminer l'année, et de reporter à plus tard la planification des activités de rémunération des cadres supérieurs de l'an prochain ainsi que la prise de décisions connexes. Mais c'est maintenant qu'il faut faire cette planification. Pensez à ce qu'il faut faire pour rehausser ce qui a été efficace – et pour corriger ce qui ne l'était pas –, et préparez-vous aux événements prévus et imprévus de l'an prochain.

Pour vous permettre d'amorcer une réflexion sur le processus de rémunération des cadres supérieurs de l'an prochain, voici en terminant un calendrier modèle et une liste de contrôle. Bien entendu, chaque organisation devrait avoir ses propres procédures, méthodes de communication, régimes d'intéressement et calendrier de comité. Néanmoins, ce qui suit peut vous aider à évaluer si votre organisation est généralement sur la bonne voie.

1er trimestre

- Résultats de rendement des cadres supérieurs et de la société
- Calculs de la prime annuelle et des primes d'intéressement à long terme (PILT)
- Décisions de rémunération des cadres supérieurs
- Budgets des augmentations de salaire, budgets des primes et PILT pour l'ensemble du personnel
- Approbation d'un nouveau programme de rémunération

2e trimestre

- Suivi du rendement par rapport aux objectifs
- Embauche annuelle des conseillers externes
- Discussions relatives à la stratégie des RH
- Planification de la relève

3e trimestre

- Suivi du rendement par rapport aux objectifs
- Revue des tendances du marché
- Présentation de nouvelles idées liées au programme de rémunération

4e trimestre

- Suivi du rendement par rapport aux objectifs – aperçu des résultats de fin d'année
- Aperçu des primes ou PILT potentielles
- Examen des détails du nouveau programme de rémunération
- Auto-évaluations des membres du conseil et des comités
- Évaluation du rendement des conseillers externes

À PROPOS DE MERCER

Chez Mercer, nous avons un impact sur la vie quotidienne de plus de 110 millions de gens en contribuant à l'amélioration de leur santé, de leurs avoirs et de leur carrière. Nous avons pour mission d'aider nos clients et leurs employés à se bâtir un avenir plus sûr et prospère – que ce soit en concevant des régimes de soins de santé abordables, en proposant des programmes qui assurent la constitution d'un revenu de retraite ou en aidant les entreprises à se doter d'une main-d'œuvre qui répond à leurs besoins. Nous misons sur nos analyses et nos idées novatrices pour promouvoir le changement, tout en prévoyant et en comprenant les répercussions présentes et futures des décisions d'affaires sur le plan individuel. Nous abordons les besoins actuels et futurs des personnes dans une perspective d'innovation, et toutes nos idées et nos solutions reposent sur notre vision globale, nos compétences spécialisées et notre grande rigueur analytique.
Depuis plus de 70 ans, nous transformons nos idées en solutions concrètes pour améliorer la vie, le travail et la retraite des gens partout dans le monde. Chez Mercer, nous inventons l'avenir, aujourd'hui.

Pour de plus amples renseignements, consultez le site

www.mercer.ca

Soyez du débat :
Sur Twitter : @MercerCanada
Sur LinkedIn : www.linkedin.com/company/mercer-canada

SOCIÉTÉS
MARSH & McLENNAN

© 2017 Mercer (Canada) limitée. Tous droits réservés.