

Rémunération des cadres supérieurs

David Bell • *Ceridian Canada*

Un programme de rémunération des cadres supérieurs bien conçu vise les objectifs suivants : recruter et fidéliser le personnel compétent nécessaire pour assurer le succès d'une entreprise complexe; harmoniser les intérêts des cadres avec ceux des actionnaires; faire porter les efforts des cadres sur la réalisation des objectifs commerciaux de l'entreprise, à court et à long terme; assurer la crédibilité et la responsabilité de l'entreprise auprès des investisseurs et des différents intervenants; se conformer aux lois et règlements.

Ces objectifs demeurent, mais les mesures prises pour les réaliser, elles, évoluent rapidement, sur un fond d'appels de plus en plus pressants à la transparence et à l'obligation de rendre des comptes.

L'entreprise qui se dote d'un programme de rémunération à l'intention de ses cadres supérieurs augmente ses chances de réussite en suivant les cinq étapes suivantes : 1) définir ses stratégies, ses objectifs et ses principaux critères de mesure à court et à long terme; 2) attribuer la responsabilité de la rémunération des cadres supérieurs à un comité de rémunération composé de membres du conseil d'administration indépendants; 3) adopter une approche globale en considérant les différents éléments de l'ensemble du programme plutôt que chacun séparément; 4) répartir adéquatement la rémunération de base par rapport à la rémunération variable (à risque), les programmes à court terme par rapport aux programmes à long terme ainsi que les mesures incitatives de rendement par rapport aux mesures de recrutement et de fidélisation; la répartition optimale différera d'une entreprise à l'autre; 5) concevoir le programme le plus simple possible.

RENDEMENT : OBJECTIFS ET CRITÈRES DE MESURE

Le programme de rémunération des cadres supérieurs et les décisions prises à ce sujet devraient résulter des objectifs de rendement fixés aux cadres supérieurs ainsi que de la mesure de leur rendement.

Auparavant, l'évaluation du rendement des cadres supérieurs reposait sur des données de référence de nature financière, telles que le bénéfice par action, la rentabilité totale pour l'actionnaire, les revenus et le bénéfice avant impôt. Or, depuis quelques années, on commence à penser qu'en mettant l'accent sur les seuls résultats financiers on risque plutôt de nuire au rendement de l'entreprise, car ces résultats découlent des activités des cadres dans tous les secteurs de l'entreprise. Les cadres doivent donc être évalués aussi pour ces activités.

Jusqu'à maintenant, le rendement des cadres supérieurs a été évalué par rapport à des objectifs prédéterminés. La façon de faire aujourd'hui est plutôt d'évaluer d'abord le rendement de l'entreprise, puis de rétribuer les cadres supérieurs selon le résultat de la comparaison entre le rendement de l'entreprise et celui d'un groupe d'entreprises semblables (habituellement du même secteur d'activité). Les données publiques sur le rendement des autres entreprises étant de nature financière, les critères de comparaison sont aussi de nature financière.

PROGRAMME DE RÉMUNÉRATION DES CADRES SUPÉRIEURS

En vue de concevoir son programme de rémunération, l'employeur doit d'abord le situer par rapport à la concurrence. La plupart voudront un programme médian et quelques-uns, un programme supérieur.

Pour élaborer des éléments de rémunération concurrentiels, l'employeur doit relever tout un défi, soit définir un bon groupe de comparaison. Ce groupe peut se composer de concurrents directs, d'entreprises dont les revenus ou les effectifs sont comparables, d'entreprises de la même région ou d'entreprises qui sont une source d'inspiration.

Le programme de rémunération des cadres supérieurs peut comporter les six éléments qui suivent.

1. Salaire de base – Part de la rémunération globale des cadres supérieurs qui tend à diminuer à mesure que l'importance accordée aux stimulants augmente. Ces dernières années, leur salaire de base annuel n'a augmenté que de quelques dixièmes de points de pourcentage de plus que celui du personnel non cadre.

En moyenne, le salaire de base du chef de la direction d'une entreprise inscrite à l'indice composé S&P/TSX compte pour le tiers de sa rémunération globale et celui du chef de la direction des 60 plus grandes entreprises de l'indice, pour le cinquième.

Les modalités du salaire de base des cadres supérieurs et du personnel non cadre se ressemblent. Les augmentations salariales des premiers sont fondées sur le rendement personnel, l'équité interne et les taux de salaire offerts chez les concurrents pour un poste semblable.

Par ailleurs, la part du salaire de base dans la rémunération globale est inversement proportionnelle au rang que le cadre supérieur occupe dans la hiérarchie de l'entreprise.

2. Primes de rendement en argent – Part considérable de la rémunération des cadres supérieurs; principal stimulant dans les entreprises privées où la rémunération à base d'actions n'est pas possible.

Les primes accordées résultent de la réalisation d'objectifs mesurables. Ainsi, on définit le niveau minimal de rendement pour qu'une prime soit versée; le niveau de rendement cible, qui donne droit à la prime cible; et le niveau de rendement supérieur, qui donne droit à la prime maximale.

En général, le calendrier d'évaluation et de rémunération du rendement est en phase avec l'exercice financier de façon à répondre aux attentes à court terme des actionnaires qui visent un rendement annuel ou trimestriel.

3. Primes discrétionnaires en argent – Indépendantes des objectifs ou des mesures de rendement.

Les primes discrétionnaires sont tout indiquées en cas de faible rendement de l'entreprise, de non-réalisation de l'objectif fixé pour le versement de primes de rendement ou de nécessité d'offrir une rémunération supplémentaire à un cadre afin de le fidéliser. De telles primes peuvent aussi servir à souligner des résultats appréciés qui ne sont pas prévus par le programme de rémunération globale. Ce type de rémunération tend à disparaître.

4. Options d'achat d'actions – Destinées, comme les autres types de rémunération à base d'actions, à harmoniser les intérêts des cadres supérieurs avec ceux des actionnaires, en incitant les dirigeants à faire progresser le cours des actions.

Le régime d'options d'achat d'actions donne au dirigeant le droit de souscrire des actions de l'entreprise à un prix stipulé d'avance, soit habituellement la juste valeur marchande de l'action à la date d'attribution des options. Dans certaines entreprises, on accorde maintenant à l'option un prix d'exercice supérieur au cours de l'action. Ainsi, l'option n'a aucune valeur tant que le cours de l'action n'a pas atteint la cible prédéterminée.

En général, le cadre supérieur acquiert ses options après une période de trois à cinq ans et il a de cinq à dix ans pour les exercer. Les entreprises ont maintenant tendance à rendre l'acquisition des options conditionnelle à la réalisation d'objectifs de rendement prédéterminés plutôt qu'à un simple délai.

Les options d'achat d'actions ne permettent pas la concordance parfaite des intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires. Contrairement à l'actionnariat véritable, elles ne comportent pas nécessairement de risques financiers et ne tiennent pas compte du rendement consenti aux actionnaires sous forme de dividendes. C'est pourquoi l'employeur a maintenant tendance à exiger de ses dirigeants et des membres de son conseil d'administration qu'ils achètent un nombre prédéterminé d'actions de l'entreprise.

Certains désapprouvent les options parce que l'action d'une entreprise mal gérée sera quand même majorée dans un marché haussier. Les cadres d'une telle entreprise sont donc récompensés même si le rendement de leur entreprise est inférieur à la moyenne. On peut atténuer ce risque en accordant à l'option un prix

d'exercice supérieur au cours de l'action à la date d'attribution ou en réduisant le délai d'exercice (cinq ans au lieu de dix ans, par exemple).

Et réciproquement, le cours de l'action d'une entreprise bien dirigée peut reculer dans un marché baissier, ce qui peut nuire considérablement au moral et, partant, à la fidélisation des dirigeants. Des entreprises dans cette situation ont opté pour la dévalorisation de leurs options, c'est-à-dire qu'elles en ont réduit le prix d'exercice. Elles ont ainsi donné l'impression de vouloir protéger leurs dirigeants contre les pertes que les actionnaires ont essuyées et violé le principe de l'harmonisation des intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires. Pour résoudre le problème sans soulever autant la controverse, elles auraient pu réduire la part de la rémunération globale de leurs dirigeants en options d'achat d'actions pour augmenter la part en primes (en offrant surtout des primes calculées selon le rendement personnel plutôt que sur le cours de l'action). La revalorisation des options se fait de plus en plus rare.

Le revenu découlant de l'exercice des options est actuellement imposé comme un gain en capital, à la date réelle de l'exercice. Par rapport au revenu ordinaire, il est donc plus avantageux sur le plan fiscal.

Jusqu'en 2004, les entreprises n'étaient pas tenues de comptabiliser les options en charges. Comme elles doivent maintenant le faire, elles seront probablement portées à en attribuer un moins grand nombre, et les bénéficiaires seront aussi moins nombreux.

5. Régimes de droit à la plus-value des actions – Apparentés aux régimes d'options d'achat d'actions, sauf que le porteur n'est pas tenu de souscrire réellement les actions sous-jacentes pour ensuite les vendre une fois qu'il les a acquises; fondés sur une action notionnelle.

Les droits à la plus-value des actions ont pour avantage de procurer aux dirigeants une rémunération en argent en cas d'augmentation du cours de l'action sans diluer l'avoir des actionnaires. Les multinationales les destinent souvent aux cadres affectés dans des pays où les lois interdisent les programmes d'options d'achat d'actions.

6. Régimes d'attribution d'actions – Dans le cadre des régimes d'options d'achat d'actions et de droit à la plus-value des actions, les

cadres supérieurs sont rémunérés uniquement en cas d'augmentation de la valeur de l'action par rapport au prix de l'option.

Dans le cadre des régimes d'attribution d'actions, les cadres ont droit à la valeur intégrale en argent de chaque action qui leur est accordée et non seulement à l'augmentation du cours de l'action. Selon le régime, le porteur de l'action a droit à sa valeur en argent ou à l'action réelle à la date de l'exercice. En général, il a aussi droit aux dividendes, comme les actionnaires ordinaires.

Comme la valeur de l'action est supérieure à celle de l'option d'achat d'actions, il faut en accorder moins pour offrir une rémunération de même valeur au dirigeant.

On peut critiquer les régimes d'attribution d'actions parce qu'ils ont pour effet de récompenser les dirigeants même lorsque le cours de l'action recule. De plus, en raison du petit nombre d'actions accordées, l'incidence d'un tel régime sur le potentiel de hausse du cours de l'action est moindre que celui des régimes d'options d'achat d'actions. Mais les régimes d'attribution d'actions incitent les dirigeants à préserver, voire à augmenter le cours de l'action et le rendement en dividendes.

Par ailleurs, le revenu tiré d'un régime d'attribution d'actions est actuellement imposable dès réception, comme un revenu ordinaire.

Il y a trois types de régimes d'attribution d'actions :

Régime d'octroi d'actions – Les actions ne sont acquises aux participants qu'après une période déterminée, le plus souvent trois ans.

Régime d'unités de rendement – Régime de plus en plus répandu; il vient remplacer ou compléter le régime d'options d'achat d'actions. Il donne droit à des « unités » selon la réalisation d'objectifs de rendement préétablis pour une période donnée.

Régime d'attribution d'actions à paiement différé – Régime dans le cadre duquel le dirigeant encaisse ses actions lorsque son emploi prend fin. Il vise à faire porter l'attention des dirigeants sur le rendement à long terme de l'entreprise. Il peut avoir pour conséquence néfaste d'inciter les dirigeants à quitter leur emploi lorsqu'ils prévoient un repli marqué du cours de l'action.

AVANTAGES SOCIAUX ET AVANTAGES ACCESSOIRES DES CADRES SUPÉRIEURS

Les façons de faire en matière d'avantages sociaux et d'avantages accessoires varient beaucoup d'une entreprise à l'autre. Mais en

général on cherche à réduire les dispositions spéciales réservées aux cadres supérieurs.

En matière d'avantages sociaux, les entreprises vont le plus souvent offrir le même programme à la haute direction et au personnel. Si le montant d'une protection dépend du revenu (assurance vie ou assurance invalidité, par exemple), on en rehaussera les plafonds, dans certaines entreprises, de façon que la protection soit à la hauteur du revenu à remplacer en cas de décès ou d'invalidité d'un dirigeant.

De même, dans les entreprises dotées d'un régime de retraite à prestations déterminées, une partie du salaire des cadres supérieurs excède les plafonds fixés par la Loi de l'impôt sur le revenu. Certains employeurs combleront donc la différence en offrant un régime de retraite supplémentaire à leurs cadres supérieurs. Toutefois, ce dernier régime ne peut être financé à même la caisse de retraite. Les versements au titre de ce régime sont assimilés à des dépenses d'entreprise ordinaires.

Une part importante de la rémunération des dirigeants est faite de stimulants plutôt que de salaire. L'employeur doit donc décider s'il calcule les avantages subordonnés au salaire, comme les cotisations au régime de retraite, en fonction du salaire seulement ou du salaire et des primes.

Les avantages accessoires doivent être conformes à la culture d'entreprise recherchée. Ils seront plus nombreux dans une entreprise hiérarchique, mais le seront moins dans une entreprise horizontale, plus égalitaire, ou dans une autre où le conseil d'administration ou les actionnaires participent activement aux affaires de l'entreprise.

Les avantages accessoires sont habituellement justifiables s'ils sont en rapport avec la nature du poste du dirigeant. Les droits d'inscription à un club de golf, à un club social ou à une association commerciale, par exemple, peuvent être remboursés parce que le dirigeant en profite pour rencontrer des clients ou pratiquer des activités de réseautage.

RÉMUNÉRATION PSYCHOLOGIQUE

Le sujet de la rémunération englobe principalement des dispositions de nature financière, mais la rémunération globale doit aussi tenir compte d'aspects non financiers, ou psychologiques, soit des facteurs de satisfaction intrinsèques à l'employé.

La rémunération psychologique d'un cadre supérieur découlera probablement de sa nature ou des caractéristiques de son milieu de travail. En voici des exemples : harmonie entre le travail et les valeurs; autonomie; qualité des relations avec les pairs, les supérieurs hiérarchiques ou les membres du conseil d'administration; qualité des relations avec les collaborateurs; notoriété des réalisations et reconnaissance publique; défis intellectuels et professionnels; capacité d'agir à l'extérieur de l'entreprise et de soutenir des causes charitables, éducatives, communautaires ou de politique publique.

Bref, la rémunération des cadres supérieurs est devenue un vif sujet d'intérêt public. Résultat, les programmes de rémunération se sont améliorés considérablement sur le plan de la transparence, de la responsabilité, de la conception et de la gouvernance. De nos jours, les conseils d'administration et les experts-conseils en rémunération font preuve de créativité quand il s'agit d'élaborer des programmes de stimulation propres à récompenser le rendement et le comportement de chacun des dirigeants.

Mais, avant tout, pour que soit efficace un programme de rémunération globale destiné aux cadres supérieurs, il faut que les objectifs, les facteurs et les mesures de rendement soient clairement définis. La conception d'un programme de rémunération globale consiste ensuite à regrouper divers éléments de rémunération de façon à susciter les comportements nécessaires pour que se réalisent les objectifs de l'entreprise à court et à long terme.

David Bell est directeur et chef de service chez Ceridian Canada; il s'intéresse tout particulièrement à l'efficacité organisationnelle. Le présent article reflète le point de vue de l'auteur et non les opinions, façons de faire et politiques de Ceridian Corporation ou de Ceridian Canada Ltée.

Solutions globales de la Financière Sun Life

L'avenir du travail est parrainé par les Solutions globales de la Financière Sun Life.

Nous savons que grâce à des solutions personnalisées, les promoteurs de régimes peuvent maximiser le rendement des capitaux investis dans les régimes de retraite et de garanties collectives. Pour nos clients, être un employeur de choix signifie intégrer tous les volets du régime de façon à offrir la meilleure expérience possible aux participants. Voilà en quoi consiste la force des Solutions globales. Elle traduit notre souci constant de la clientèle, de même que notre volonté d'offrir des services intégrés et d'innover.

Les Solutions globales offrent accès à une gamme complète de ressources au moyen d'une passerelle à canaux multiples, qui intègre les Garanties collectives et les Régimes collectifs de retraite de la Financière Sun Life, ainsi que des fournisseurs avec lesquels les promoteurs de régimes nous demandent de nous associer. En définitive, l'accès à ces ressources – qui peuvent comprendre, entre autres, la gestion des régimes de retraite à prestations déterminées au niveau du participant ou l'adhésion à un régime de garanties à la carte –, est étroitement intégré aux services de la Financière Sun Life.

Pour le participant, les Solutions globales reflètent la marque de l'employeur et ressemblent à un prolongement du portail de ce dernier. Les principaux éléments Web de l'employeur sont mis en relief dans le site des Services aux participants, ce qui établit la jonction en ligne entre notre client et la Financière Sun Life.

Pour le promoteur, les Solutions globales bonifient sa relation professionnelle avec ses fournisseurs privilégiés. Notre stratégie consiste à travailler avec eux pour le compte de nos clients.

Tous ces services peuvent être fournis grâce à la Financière Sun Life, qui a investi dans une infrastructure technologique hautement fiable. Notre Fichier clients et notre capacité d'authentification Nexus nous permettent de repérer tous les comptes établis au nom d'un participant et de lui faciliter l'accès à tous les régimes qu'offre son employeur.

Grâce à l'intégration des fournisseurs privilégiés par le promoteur en ce qui touche le système d'information des ressources humaines, la paie, le régime de retraite, les garanties collectives et autres, les Solutions globales offrent un soutien inégalé au Canada en matière de programmes de rémunération globale.

LES SOLUTIONS GLOBALES DE LA FINANCIÈRE SUN LIFE.

Fournisseurs multiples. Programmes multiples.
Des solutions totalement branchées.

Financière 
Sun Life