

Défis et changements

Ressources humaines et rémunération : les défis qui se posent en période de crise financière

Par *Brian Ferguson, CA*
Président, Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance
L'Institut Canadien des Comptables Agréés
Vice-président directeur et chef des finances, EnCana Corporation

La crise financière a une incidence significative sur les ressources humaines et sur la rémunération. Les conseils d'administration doivent relever de nouveaux défis, notamment celui de fidéliser et de motiver les employés les plus performants. Les décisions relatives à la rémunération des cadres font l'objet d'une surveillance sans précédent à cause des nouvelles règles sur la communication d'informations sur la rémunération et de l'intérêt manifesté par les actionnaires activistes.

Si l'environnement dans lequel évoluent les administrateurs présente des risques élevés, il offre également des possibilités pour les comités des ressources humaines et la rémunération d'aider l'entreprise à survivre à la crise actuelle et de favoriser sa croissance future, notamment en lui permettant :

- de mieux aligner la rémunération des dirigeants avec le rendement;
- de revoir ses besoins en matière de compétence pour les dirigeants et de renforcer l'équipe de direction;
- d'accroître la communication d'informations sur ses pratiques de rémunération et d'engager le dialogue avec les actionnaires à ce sujet.

L'Avis aux administrateurs, intitulé Les ressources humaines et la rémunération en période de crise financière : questions que les administrateurs devraient poser, est une excellente source de renseignements pour les administrateurs, en particulier ceux qui siègent aux comités des ressources humaines et la rémunération. Rédigé par Lisa Slipp, de Mercer pour le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance de l'ICCA, il est disponible à l'adresse www.rmgb.ca. On y donne un aperçu des sujets dont les administrateurs doivent traiter et propose des questions qu'ils peuvent poser dans le cadre de leur surveillance des pratiques de l'organisation en matière de ressources humaines et de rémunération. Le présent est largement inspiré de cet Avis.

La rémunération des dirigeants

Approbation de la rémunération des dirigeants

Dans le contexte économique actuel, les niveaux de rémunération des dirigeants font l'objet d'un intérêt accru. Le comité des ressources humaines et la rémunération est non seulement responsable de l'évaluation de la rémunération des dirigeants mais aussi de l'approbation de la philosophie de l'entreprise en matière de rémunération.

Une philosophie de rémunération efficace doit établir clairement les principes fondamentaux sur lesquels la rémunération est fondée, mais est assez souple pour permettre à la société de s'adapter à l'évolution du marché et aux autres changements qui touchent ses activités.

Pour déterminer si l'ensemble de la rémunération concorde avec la philosophie de rémunération de l'entreprise, les administrateurs doivent examiner la rémunération sous plusieurs angles :

partage des profits, feuilles de pointage répertoriant la rémunération totale, analyse de l'accumulation du patrimoine, équité interne et alignement sur le rendement.

Bien que les membres du comité sur les ressources humaines et la rémunération ne puissent tous être des experts en rémunération, il est recommandé que tous saisissent bien les enjeux et les incidences des décisions qui sont prises en matière de politique de rémunération et de ressources humaines et de la conception des régimes qui en résulte.

Évaluation du lien entre la rémunération et le rendement

Il est essentiel d'établir clairement la relation entre la rémunération et le rendement, particulièrement en période de ralentissement économique. Bien que les investisseurs s'attendent à ce que l'entreprise rémunère les personnes dont le rendement contribue à sa réussite à long terme, des préoccupations ont été exprimées au sujet des incitatifs qui favorisent la prise de risques indus et des régimes de rémunération qui semblent récompenser l'échec.

Utilisée adéquatement et efficacement pour stimuler la performance de l'entreprise, la rémunération incitative profite à la fois aux employés et aux actionnaires. Toutefois, si l'harmonie est rompue, il peut en découler des risques excessifs. Il est essentiel que les administrateurs reçoivent des informations appropriées sur les plus hauts salariés de l'entreprise et qu'ils comprennent les inducteurs de rendement et les risques connexes rattachés au programme de rémunération.

Les comités de rémunération doivent évaluer les liens qui existent entre les mesures de la performance (qui servent de base au régime de rémunération incitative), les stratégies de l'entreprise et la rémunération. Les administrateurs doivent examiner :

- la question de savoir si la rémunération est accordée lorsque le dirigeant ou l'entreprise n'atteint pas les objectifs fixés (par exemple, lorsqu'une entreprise n'atteint pas ses cibles internes mais dépasse malgré tout les bénéfices escomptés à cause des forces du marché qui échappent au contrôle de la direction);
- l'équilibre entre les objectifs à court et à long termes;
- l'alignement et l'équilibre des intérêts des dirigeants avec ceux de l'entreprise;
- la question de savoir si les objectifs qualitatifs et quantitatifs (et non seulement le cours de l'action) sont pris en compte;
- la question de savoir si les décisions finales sont prises indépendamment de la direction.

Des plans assurant une marge de manœuvre suffisante permettent d'apporter des ajustements en cas d'imprévus et aident l'entreprise à retenir ses meilleurs éléments pendant les périodes difficiles. Les ajustements discrétionnaires ne doivent pas être fondés sur des décisions arbitraires, mais plutôt être déterminés par l'exercice d'un jugement éclairé et être expliqués dans la circulaire d'information.

Les administrateurs doivent aussi passer en revue le programme de rémunération afin de s'assurer que la prise de risques indus n'est pas involontairement encouragée. Les signaux d'alarme sont notamment les suivants :

- une trop grande importance accordée aux résultats trimestriels ou annuels;
- une trop grande proportion d'instruments de capitaux propres fondés sur un fort endettement;
- l'évaluation unidimensionnelle du rendement;
- l'absence de plans de « mise à l'épreuve » des résultats dans des conditions critiques, à la fois favorables et défavorables;
- la faiblesse des liens entre l'horizon temporel de la rémunération et celui de résultats soutenus.

Surveillance des régimes de rémunération à base d'actions

Les attributions d'actions constituent une composante importante de la rémunération des membres de la direction. Il incombe au conseil de superviser les pratiques de l'entreprise quant à l'attribution d'actions et de prendre des décisions en la matière.

En raison de la volatilité actuelle des marchés, il se peut que les comités de la rémunération doivent contrôler l'efficacité des attributions d'actions en cours ainsi que le nombre d'actions pouvant être émises au titre du régime de rémunération à base d'actions de leur entreprise. Il peut être nécessaire d'apporter des changements relativement aux critères d'admissibilité, aux instruments utilisés et à la composition des régimes de rémunération à base d'actions afin de tenir compte des coûts et de la dilution, ainsi que des perceptions de l'employeur et des employés à l'égard de la valeur.

La majorité des sociétés de taille moyenne et de grande taille établissent leurs attributions d'actions en dollars plutôt qu'en fonction de lignes directrices préétablies; par conséquent, le nombre d'actions nécessaires pour obtenir une valeur théorique donnée en contexte de marché baissier peut devoir être beaucoup plus élevé. Les actionnaires pourraient s'opposer à une dilution accrue et voter contre la demande d'augmentation du nombre d'actions pouvant être émises au titre de régimes de rémunération incitative.

Les administrateurs devraient revoir l'applicabilité des méthodes d'évaluation habituellement utilisées pour établir les niveaux d'attributions d'actions. Ils pourraient aussi envisager de remplacer ou de compléter un régime à base d'actions existant par un régime de rémunération incitative à long terme à base de trésorerie.

Les options sur actions qui sont «hors du cours» représentent un défi pour de nombreuses sociétés. Les conseils peuvent déterminer le moment judicieux pour adopter un programme d'échange d'options. Ils devront pour ce faire déterminer la mesure dans laquelle les options sont hors du cours et depuis quand, ainsi que leur potentiel de recouvrement. Les administrateurs doivent aussi tenir compte des incidences d'un tel programme sur les employés participants et sur les actionnaires.

La gestion des talents

Pour assurer la réussite d'une entreprise, il faut identifier, encourager et fidéliser les employés les plus performants. Les employés non productifs doivent quant à eux être encadrés. En raison de l'importance de la gestion des talents pour l'entreprise dans son ensemble, de plus en plus de comités et de conseils l'incluent maintenant à leur programme.

Fidéliser les dirigeants clés en période de ralentissement économique important doit constituer une priorité absolue et peut s'avérer difficile lorsque les incitatifs en actions deviennent moins attrayants en raison de la baisse des cours. Le conseil doit envisager de procéder à une évaluation du talent des dirigeants afin de s'assurer que ceux qui apportent une contribution essentielle soient identifiés et récompensés. Les membres du comité doivent déterminer si les récompenses attribuées en fonction du rendement et en fonction du potentiel des individus sont suffisamment différenciées, et si les possibilités d'avancement et autres récompenses non monétaires peuvent être utilisées pour rétribuer le travail des meilleurs employés.

Si l'entreprise réduit ses effectifs, il est important qu'elle préserve suffisamment de ses ressources principales afin de se préparer à renouer avec le succès. Les administrateurs doivent évaluer les besoins globaux de l'entreprise en matière de talent et la façon dont ces besoins évolueront au fil du temps.

Enfin, il peut convenir de remplacer les employés dont les compétences ne correspondent plus vraiment aux stratégies de l'entreprise. Pour certaines entreprises, la situation économique actuelle peut représenter une opportunité de recruter des candidats de premier plan pour renforcer l'équipe de direction.

Information et engagement des actionnaires

Élaboration d'informations utiles sur la rémunération

La communication de l'information sur la rémunération des dirigeants constitue une bonne occasion pour l'entreprise de faire connaître sa philosophie en matière de rémunération et de démontrer de solides pratiques de gouvernance. L'information communiquée doit montrer que la rémunération des dirigeants est un aspect essentiel de la gouvernance et aider les investisseurs à comprendre comment les décisions sur la rémunération de la haute direction ont été prises. C'est là un élément clé qui, à l'heure actuelle, retient particulièrement l'attention des autorités de réglementation et des investisseurs.

Dans la conjoncture économique actuelle, il est essentiel que l'information communiquée révèle de façon claire la philosophie de rémunération de l'entreprise, le lien entre la rémunération et le rendement, ainsi que les raisons motivant les décisions du conseil en matière de rémunération. Les administrateurs doivent être particulièrement attentifs aux questions délicates susceptibles de nuire à la rémunération au rendement, comme celles touchant les indemnités de départ et les indemnités liées au changement de contrôle, les avantages indirects et les régimes de retraite complémentaires.

Le vote consultatif sur la rémunération et l'engagement des actionnaires

Si les actionnaires jugent déraisonnable le programme de rémunération, peu défendable et sans rapport avec le rendement de l'entreprise, ils peuvent exiger que celle-ci s'abaisse dans ce qu'ils considèrent comme une rémunération excessive. Pour éviter cette situation, les administrateurs doivent recommander que les procédures de gouvernance comprennent la reddition de comptes aux actionnaires, s'assurer que la philosophie de rémunération au rendement repose sur l'alignement des intérêts de la direction et des actionnaires, et aider l'entreprise à communiquer de l'information détaillée et transparente sur la rémunération.

Les politiques de «vote consultatif sur la rémunération» gagnent en popularité au sein des plus grandes sociétés au Canada. Bien que, essentiellement, les votes consultatifs n'ont pas force exécutoire, si la majorité des investisseurs se prononcent contre le programme de rémunération des dirigeants, l'entreprise pourrait se sentir obligée de modifier son programme pour donner suite aux préoccupations exprimées par les actionnaires, et de remédier au manque potentiel de confiance accordée au conseil dont pourraient témoigner les résultats d'un vote.

Les administrateurs doivent se demander qu'elle est la meilleure façon de solliciter des commentaires des investisseurs au sujet du programme de rémunération. La tenue d'un vote consultatif sur la rémunération est une option à considérer. Ils peuvent également envisager la tenue de discussions entre les actionnaires, la possibilité d'inviter les actionnaires à communiquer par écrit avec la direction, le conseil et le comité, ou encore, les inviter à poser des questions lors de l'assemblée générale annuelle.

En tirant parti des occasions que présente cette période de surveillance accrue pour revoir et améliorer les pratiques en matière de ressources humaines et de rémunération, les administrateurs peuvent aider leurs sociétés à survivre à la présente récession et favoriser leur croissance future.

On peut joindre M. Ferguson et le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance de l'ICCA à l'adresse rmgb@cica.ca.

Les publications du CGRG, **20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rôle du comité sur les ressources humaines et la rémunération**, par Lisa Slipp et Paul Hooper, de Mercer, et **Les ressources humaines et la rémunération en période de crise financière : questions que les administrateurs devraient poser**, par Lisa Slipp, sont disponibles à l'adresse www.rmgb.ca.

Le présent article est reproduit avec l'autorisation de l'Institut des administrateurs de sociétés (www.icd.ca) et est tiré du numéro d'août 2009 de sa publication intitulée Director.