

Introduction à la rémunération des cadres supérieurs

Résumé

Au cours des dernières années, le niveau de rémunération des cadres supérieurs ainsi que le lien entre cette rémunération et la performance des entreprises ont suscité beaucoup de questionnements. L'auteure donne un aperçu des mécanismes régissant la rémunération des cadres supérieurs afin d'y voir un peu plus clair. Chacun des éléments de rémunération y est expliqué ainsi que le mode d'encadrement et les règles de divulgation entourant ce type de rémunération.

INTRODUCTION

S'il y a un sujet qui retient l'attention depuis quelques années dans le monde des affaires, c'est bien celui de la rémunération des cadres supérieurs. Cette rémunération qui paraît souvent excessive, à tort ou à raison, attire l'attention du public et, plus particulièrement, celle des actionnaires.

Le but du présent article n'est pas de poser un jugement sur le niveau de rémunération offert, mais plutôt de décortiquer les éléments et les mécanismes qui régissent ce type de rémunération. Parce que le sujet suscite beaucoup de grogne populaire, il se prête facilement à des envolées oratoires. Toutefois, nous croyons que de mieux comprendre les tenants et aboutissants de cette rémunération permettra au lecteur de porter un jugement plus éclairé sur le sujet.

Dans les prochains paragraphes, nous aborderons le sujet en expliquant les raisons pour lesquelles les cadres supérieurs se voient offrir une forme particulière de rémunération. Nous décrirons également les composantes de ce type de rémunération ainsi que les divers mécanismes l'encadrant.

I- IDENTIFICATION DES CADRES SUPÉRIEURS

On identifie souvent les cadres supérieurs comme étant le groupe d'employés ayant une influence déterminante sur le succès de l'entreprise et qui, de ce fait, doit en assurer la pérennité. On reconnaît donc une notion de court terme qui se traduit par le succès actuel de l'entreprise et une notion de long terme liée à la pérennité de celle-ci. Comme nous le verrons un peu plus loin, cette notion de temps, soit le court et le long terme, se retrouve également dans la conception des programmes de rémunération.

Parmi tous les employés, ces cadres supérieurs forment donc un groupe important de par leur niveau de responsabilités, l'impact de leurs décisions et leur implication dans l'établissement des stratégies d'affaires. Les entreprises désirent donc reconnaître de façon concrète l'influence et l'importance des dirigeants en introduisant une politique de rémunération capable de les attirer, les retenir et les motiver.

II- POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Le contenu d'une politique de rémunération est fortement influencé par la taille de l'entreprise, sa structure de pouvoir (actionnaire majoritaire ou non) et son statut par rapport à son cycle de vie (développement, maturité, déclin). La localisation de l'entreprise peut également influencer le type de programmes de rémunération offerts aux cadres supérieurs.

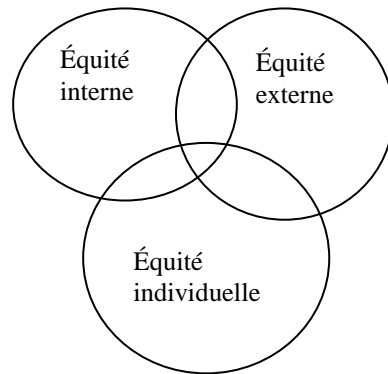
Dans une politique de rémunération, on retrouve typiquement une description des éléments suivants.

Principes directeurs : Les principes directeurs d'une politique de rémunération vont préciser le groupe de comparaison auquel se compare l'entreprise et le positionnement souhaité par rapport à son marché de référence.

- Groupe de comparaison : S'il n'y avait qu'un seul facteur à retenir de la rémunération des cadres supérieurs, ce serait bien le groupe de comparaison. En effet, le groupe d'entreprises choisies pour former le groupe de comparaison déterminera le type et le niveau de rémunération pouvant être offert. Habituellement, le choix des entreprises est tributaire de :
 1. Taille semblable en termes de revenu
 2. Industrie
 3. Produits/Services offerts
 4. Structure
 5. Géographie
 6. Envergure des activités (provinciale, nationale, américaine, internationale)
- Positionnement : À la suite d'une analyse des données et selon la capacité de payer de l'entreprise, le positionnement souhaité de chacune des composantes ou de la valeur de la rémunération totale sera déterminé. Majoritairement, les entreprises désirent se situer près de la médiane pour une performance « attendue ». Il peut y avoir un défi d'attraction et de rétention si l'entreprise n'offre pas des conditions concurrentielles. À l'inverse, un positionnement des composantes fixes (salaires, assurances collectives, retraite) au-dessus de la médiane ajoute peu de valeur. Cependant, plusieurs entreprises offrent une rémunération variable susceptible d'amener l'enveloppe de rémunération globale au-dessus de la médiane lorsque la performance est supérieure aux attentes.

Composantes : Les objectifs de chacune des composantes ainsi que leur fonctionnement doivent être décrits de façon transparente. Plus important encore, les éléments de rémunération doivent démontrer, lorsque nécessaire, le lien existant entre la performance de l'entreprise et l'opportunité de rémunération pour le cadre.

- Salaire de base : Le salaire de base est **fixe** et est considéré comme étant la locomotive de la rémunération globale. Il est déterminé en fonction de la valeur de l'emploi dans l'entreprise (équité interne), la valeur au marché (équité externe) et le rendement du cadre (équité individuelle). Il doit être compétitif, car il sert essentiellement à attirer. La pondération du salaire de base par rapport à l'enveloppe de rémunération totale est moindre que pour un employé régulier.



- Intéressement : Tout régime d'intéressement constitue la portion **variable** de l'enveloppe de rémunération globale. Afin de reconnaître l'impact des décisions à court et à long terme, il existe des régimes d'intéressement à court terme, c'est-à-dire annuel, et des régimes d'intéressement à long terme, qui peuvent s'échelonner sur une période pouvant aller de trois ans jusqu'au départ du cadre supérieur.

Peu importe le régime d'intéressement offert, il vise avant tout à moduler le comportement et les décisions du cadre supérieur de façon à ce que l'entreprise atteigne ses objectifs d'affaires.

Intéressement à court terme : Typiquement, ce régime incitatif sert à reconnaître la performance annuelle du titulaire ou de l'entreprise. Chaque régime a ses propres particularités mais, de façon générale, l'opportunité de bonification est représentée par un pourcentage du salaire de base (boni-cible). Le montant accordé doit être basé sur l'atteinte d'objectifs organisationnels (souvent financiers), d'objectifs opérationnels (surtout pour les responsables de division) et, également, d'objectifs individuels. La pondération de chaque objectif peut être liée à la philosophie de rémunération de l'entreprise.

De plus, il arrive pour les entreprises cotées en bourse qu'un objectif soit rattaché à la performance de l'entreprise par rapport à des entreprises du même secteur. Ce type d'objectifs permet de reconnaître la performance relative de l'entreprise. Par exemple, l'entreprise peut se féliciter d'avoir atteint son objectif cible d'augmentation de revenu fixé à 10 %. Toutefois, si les autres entreprises de son secteur ont vu leur chiffre d'affaires progresser de 20 %, le résultat de 10% paraît moins reluisant.

Il est important de retenir que les objectifs fixés doivent être atteignables tout en constituant un défi, et que la bonification varie d'année en année en fonction du niveau d'atteinte de ces objectifs.

Intéressement à long terme : Typiquement, ce régime a pour objectif d'aligner les intérêts des cadres supérieurs avec ceux des actionnaires. C'est la raison pour laquelle ils sont souvent liés à la valeur de l'action et qu'ils sont payables sur à long terme. De plus, comme ils deviennent souvent acquis avec le passage du temps, ils servent à retenir les cadres supérieurs. Il s'agit d'une composante typique de la rémunération des cadres supérieurs.

Il existe plusieurs types de ces régimes, lesquels peuvent prendre une forme différente.

D'abord, il y a les régimes d'appréciation de la valeur de l'action. Il s'agit de programmes qui permettent au participant d'encaisser **la plus-value sur l'action**. Par exemple, on vous accorde 2 000 options qui vous permettent d'acheter des actions à un prix fixe de 5 \$ l'action. Lorsque vous les exercez, le prix de l'action est rendu à 7 \$. En achetant l'action à 5 \$ et en la revendant à 7 \$, vous empochez un profit de 2 \$ par option exercée.

Ces régimes sont critiqués, puisque l'exercice des options entraîne l'émission d'actions du Trésor et une dilution de l'actionnariat. De plus, il n'y a pas de risque de perte pour le participant. Ces régimes ont également été dénoncés parce qu'ils peuvent entraîner des comportements non désirés chez les cadres supérieurs. Il existe encore un avantage fiscal pour ce type de véhicule.

D'autres régimes vous procurent la **pleine valeur de l'action**. Évidemment, dans ce cas, les octrois seront moindres. Le participant pourrait recevoir 500 actions fictives ou réelles au prix de 5 \$ l'action. Lors de l'encaissement de celles-ci, il recevra le produit du nombre d'actions multiplié par le prix de l'action.

Ces régimes sont mieux tolérés par les actionnaires, car ils sont moins susceptibles d'être « dilués » et reflètent mieux leur réalité. Le prix de ces actions fictives fluctue parallèlement avec la valeur des actions réelles. Toutefois, les unités d'actions fictives ne donnent pas de droit de vote, mais elles récoltent parfois des équivalents de dividendes tout comme les actions réelles.

Également, l'introduction de régimes octroyant des actions fictives permet également au cadre supérieur d'atteindre un certain niveau d'actionnariat. En effet, les actionnaires croient qu'en ayant des intérêts financiers dans l'entreprise qui les emploie, les cadres supérieurs sont à même de prendre des meilleures décisions à long terme.

Enfin, peu importe le type de régime d'intéressement à long terme utilisé, des règles d'acquisition s'appliquent. Ces règles fixent les délais et les proportions d'options ou d'actions qui sont acquises et que le participant peut exercer dans le cas des options. Certains régimes d'intéressement prévoient aussi une acquisition conditionnelle à l'atteinte d'un seuil de performance.

	Nombre d'actions octroyées	Période d'acquisition (varie d'un programme à l'autre)		
Options d'achat d'actions	2000	30 % après 2 ans	30 % après 3 ans	40 % après 4 ans
Actions/Unités d'actions restreintes¹	750	100 % après 3 ans		
Actions/Unités d'actions différées²	750	25 % / année, donc totalement acquises après 4 ans		

La compréhension de ces régimes d'intéressement peut se révéler assez ardue. Toutefois, il est important de retenir que la valeur reçue au moment de l'encaissement ou lors de l'exercice des options devrait avoir un lien direct avec la performance organisationnelle. Ce lien n'est pas toujours aisé à établir. C'est une des principales raisons pour lesquelles la rémunération des cadres supérieurs fait souvent l'objet de critiques.

III– AVANTAGES SOCIAUX

Les avantages sociaux offerts aux cadres supérieurs sont habituellement les mêmes que ceux offerts aux employés réguliers. Toutefois, pour certains avantages comme l'assurance-vie ou l'assurance-invalidité, l'entreprise s'assurera que la protection soit au niveau du revenu à remplacer en cas de décès ou d'invalidité d'un cadre supérieur.

En ce qui concerne le régime de retraite, plusieurs entreprises offrent à leurs cadres supérieurs un régime supplémentaire leur permettant d'accumuler une rente ou du capital en sus des limites permises par les régimes de retraite agréés. Par ailleurs, tout avantage consenti aux cadres supérieurs en matière de régime de retraite est de plus en plus remis en question par les actionnaires. Ceux-ci s'inquiètent en effet des coûts additionnels liés à ces régimes supplémentaires, particulièrement dans le cas de régimes à prestations déterminées, car le risque est assumé par l'employeur.

IV– GRATIFICATIONS

Les gratifications telles que les droits d'inscription à un club de golf ou l'accès à un conseiller financier sont surtout offertes dans des entreprises où la hiérarchie est bien présente. Elles le sont moins dans des entreprises horizontales, qui cherchent souvent à être plus équitables.

* Guylaine Béliveau, CRHA, est conseillère principale chez PCI-Perrault Conseil inc. Elle désire remercier sa collègue Bridgit Courey, CA, pour la révision du présent texte.

¹ Pour éviter les ententes d'échelonnement du traitement, ces unités d'actions sont habituellement encaissables après trois ans.

² Même si ces unités d'actions sont totalement acquises après quatre ans, elles ne peuvent être encaissées qu'après la terminaison d'emploi du participant.

V- PONDÉRATION DE CHACUN DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION

Une autre particularité de la rémunération des cadres supérieurs tient au fait que leur portion fixe est pondérée de façon moindre, en comparaison de celle des employés réguliers, dans leur enveloppe de rémunération globale. Parce que le succès de l'entreprise à long terme passe en partie par ce groupe restreint d'employés, un accent prépondérant est mis sur la rémunération variable et à long terme. À titre d'exemple, voir le tableau ci-dessous.

	Fixe				Variable	
	Salaire (fixe)	Assurances collectives	Retraite	Gratifications	Boni (variable court terme)	Intéressement à long terme (variable à long terme)
Professionnel	80 %	5 %	5 %	-	10 %	-
Cadre supérieur	45 %	5 %	7 %	3 %	20 %	20 %
PDG (très grande société)	30 %	1 %	5 %	4 %	30 %	30 %

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, la portion fixe de la rémunération d'un professionnel peut représenter environ 90 % de celle-ci, alors que pour un cadre supérieur, cette proportion tombe à environ 60 %. Par ailleurs, la portion variable (court terme et long terme) peut représenter jusqu'à 40 % de la rémunération des cadres supérieurs, et même plus dans de très grandes sociétés, et à peine 10 % pour un professionnel.

VI- ENCADREMENT

Dans les entreprises inscrites en bourse, l'encadrement de la rémunération des cadres supérieurs est assuré par le conseil d'administration, souvent par le biais d'un comité de ressources humaines ou de rémunération. L'encadrement ou le manque d'encadrement a fait couler beaucoup d'encre au cours des dernières années.

Le comité de ressources humaines ou de rémunération est responsable de ce qui suit :

- Approuver toute philosophie, stratégie et principes touchant la rémunération des hauts dirigeants.
- Recommander au conseil d'administration la rémunération totale, incluant l'augmentation salariale annuelle et la prime annuelle du chef de la direction. Cette recommandation tient compte du rendement de l'entreprise et du président.
- Examiner les recommandations du chef de la direction en ce qui concerne le salaire de base de ses subalternes directs, de leurs régimes incitatifs ou de tout autre avantage.

- Approuver les objectifs et les niveaux de performance aux fins de la bonification à court et à long terme, le cas échéant, de la rémunération du chef de la direction.
- Examiner périodiquement les régimes et programmes de rémunération que l'entreprise met à la disposition de ses dirigeants et employés afin de s'assurer de leur efficacité.
- Approuver la composition du groupe d'entreprises utilisé pour comparer les conditions de rémunération des hauts dirigeants.

Plusieurs actionnaires ou groupes d'actionnaires n'ont pas hésité à monter aux barricades lors d'assemblées annuelles afin de dénoncer une rémunération qui leur paraît souvent excessive. Ce qui est souvent reproché au conseil d'administration est le fait que les sommes (salaire, bonification, intéressement) consenties aux cadres ne semblent pas souvent être bien alignées avec la performance de l'entreprise.

VII- DIVULGATION

Depuis, le début des années 90, la divulgation de la rémunération des cadres supérieurs prend de l'ampleur. Au début, elle concernait les cinq plus hauts salariés et se limitait à la rémunération totale, soit le salaire, le boni annuel, le nombre d'options ou d'actions fictives octroyées et la description sommaire des autres programmes de rémunération. Aujourd'hui, chez les entreprises inscrites en bourse, on retrouve obligatoirement le chef de la direction et le chef de la direction financière, en plus des trois plus hauts salariés suivants.

Au fur et à mesure, la divulgation a englobé toutes formes de rémunération incluant la valeur du régime de retraite, ce qui a eu pour effet de complexifier les informations de rémunération fournies à travers les circulaires d'information.

Pour plusieurs néophytes en matière de rémunération, le salaire du président est le montant indiqué à la dernière colonne du *Tableau sommaire de la rémunération* de la circulaire, alors qu'en réalité, il s'agit plutôt celui indiqué à la première colonne. Le montant aperçu à la dernière colonne tient compte, entre autres, d'éléments déjà payés (par ex. : le salaire et le boni annuel) en plus de mentionner la valeur de certains avantages reçus, comme les unités d'actions, les actions de performance, différées, etc.

La valeur inscrite par rapport à ces véhicules à long terme est une estimation et n'est pas nécessairement celle qui sera reçue à la fin de la période d'acquisition. Lors de l'encaissement, il y aura une variation de valeur, à la hausse ou à la baisse, pouvant même aller jusqu'à zéro.

De plus, une des colonnes rapporte la rémunération liée aux régimes de retraite à prestations déterminées ou à cotisations définies. C'est donc dire que le total indiqué dans la circulaire n'est pas nécessairement le montant empoché annuellement par le cadre supérieur.

Les règles de divulgation sont encadrées par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM). D'autres organismes comme CCGG (*Canadian Coalition for Good Governance*) et le MEDAC (Mouvement d'éducation des actionnaires) surveillent le respect des règles de divulgation et encouragent les sociétés à l'amélioration continue et à la transparence.

Changement de contrôle et terminaison d'emploi : Une politique de rémunération peut également inclure des clauses concernant l'impact d'un changement de contrôle et d'une terminaison d'emploi sur les programmes de rémunération. Ces clauses peuvent prévoir les montants qui seraient payés au cadre supérieur s'il devait avoir un changement de contrôle dans l'entreprise ou s'il y avait terminaison de l'emploi du participant de façon volontaire (par exemple, lors d'une retraite) ou non volontaire (par exemple, lors d'une réorganisation).

CONCLUSION

La rémunération des cadres supérieurs est un sujet complexe. Plusieurs paramètres doivent être tenus en compte lors de l'implantation de programmes de rémunération. La fixation de la rémunération cible pour ces employés inclut un exercice de comparaison. L'identification des entreprises faisant partie de ce groupe de comparaison est un exercice délicat. Si cet exercice n'est pas effectué adéquatement, la rémunération cible pourrait être trop élevée ou, à l'inverse, trop basse.

Afin d'assurer le succès d'une entreprise, ces programmes doivent permettre :

- D'attirer et retenir les meilleurs cadres supérieurs.
- De modeler le comportement des participants (surtout avec les programmes d'intéressement) afin d'atteindre les objectifs à court et à long terme de l'entreprise.
- De jumeler les intérêts des cadres supérieurs et des actionnaires.
- De conserver la crédibilité de l'entreprise auprès des actionnaires en établissant un lien clair entre les montants reçus par les cadres supérieurs l'opportunité de paiement pour les participants et la performance de l'entreprise.

L'établissement d'un lien clair et transparent entre les sommes payées aux cadres supérieurs et la performance de l'entreprise peut être facilité en clarifiant les objectifs, les indicateurs de performance et les mesures de rendement des programmes de rémunération variable, car les montants payés en lien avec ces programmes sont souvent importants.

De façon générale, un niveau de rémunération trop élevé peut être remis en question par les actionnaires. Toutefois, ce qui est plus déroutant que le niveau de rémunération payé est la façon dont ces sommes sont justifiées. Pour plusieurs actionnaires ou groupes de pression, la performance des entreprises justifie rarement les salaires et les bonis faramineux versés.

L'établissement de ce lien entre la rémunération payée et la performance de l'entreprise demeure un des principaux enjeux. Il sera intéressant d'observer l'évolution des débats ainsi que le rôle que les membres des comités de rémunération et les actionnaires seront appelés à jouer quant à ce sujet épineux.