

PAR **MARC CHARTRAND**, CRHA, SOCIÉTAIRE,
AVEC LA COLLABORATION DE **BRIGIT COUREY**
ET **ANDRÉ PERRAULT**, PCI – PERRAULT CONSEIL INC.

La rémunération des cadres supérieurs : le reflet de notre société

Depuis une quinzaine d'années, la rémunération des cadres supérieurs fait régulièrement l'objet de modifications législatives et réglementaires. Il est intéressant de noter que toutes ces lois et réglementations allant des premières règles de divulgation en 1993 jusqu'aux nouvelles règles de 2008 n'ont en rien empêché les scandales en matière de rémunération des cadres supérieurs.

Il suffit de penser à Nortel, Enron et World Com ainsi qu'à bon nombre d'institutions financières qui ont failli ou ont été sauvées de la faillite par l'injection de fonds du gouvernement. Et ce, sans parler des trop nombreux cas qui ne font pas la manchette des journaux, mais qui n'en demeurent pas moins difficilement justifiables.

Cela dit, il faut reconnaître qu'il est exceptionnel que la rémunération des cadres supérieurs constitue une fraude ou un abus. Cependant, on entend couramment qu'elle génère ou encourage des comportements et des décisions qui ne sont pas dans l'intérêt à long terme de l'organisation ou qu'elle

est disproportionnée par rapport à la performance (ou en comparaison avec la rémunération moyenne des salariés) de l'entreprise.

DE 1970 À AUJOURD'HUI

Pour s'y retrouver, revoyons brièvement la petite histoire récente de la rémunération des cadres supérieurs en Amérique du Nord. Jusqu'au début des années 1980, un groupe très restreint de dirigeants (généralement le président et ceux qui relèvent directement de lui) étaient considérés comme cadres supérieurs. En plus d'avoir un salaire de base, une prime annuelle ainsi qu'un régime d'avantages sociaux comme la plupart des autres

niveaux de cadres, ils étaient aussi généralement admissibles à de l'intéressement à long terme (principalement dans les sociétés inscrites en bourse) et à un programme de gratifications (voiture de fonction, accès à des clubs d'affaires, etc.). À cette époque tout de même assez récente, l'importance de l'intéressement à long terme dans la rémunération globale était plutôt modeste. Comme les cadres supérieurs avaient souvent été promus de l'interne et demeuraient généralement dans la même organisation durant de nombreuses années, ils étaient tout de même en mesure de s'enrichir grâce à l'intéressement à long terme, mais de façon plutôt



raisonnable, c'est-à-dire pour assurer une retraite assez confortable, sans plus. Notons d'ailleurs que les options d'achat d'actions étaient le véhicule privilégié d'intéressement à long terme.

Au début des années 1990, sous l'impulsion de la réglementation américaine, des pressions ont été faites pour que soit divulguée la rémunération des cinq plus hauts dirigeants dans les sociétés inscrites en bourse; ce qui fut chose faite en 1993 au Canada.

Bien que la transparence ait de nombreux avantages, il n'en demeure pas moins que la divulgation a eu pour effet d'augmenter de façon significative la rémunération des cadres supérieurs en permettant de choisir à qui on voulait se comparer. La même chose avait été observée dans le sport professionnel. L'autre phénomène des années 1990 est

lié à l'avènement des entreprises de haute technologie qui, souvent, faute de liquidités, ont utilisé l'intéressement à long terme et plus spécifiquement les options, pour attirer non seulement les cadres supérieurs, mais aussi les cadres intermédiaires et même l'ensemble des employés... Tous les cadres et professionnels rêvaient alors d'avoir des options d'achat d'actions; on avait oublié qu'à moins que ce soit une question de culture (Microsoft par exemple), les options devraient être réservées aux employés qui ont une influence plus directe sur la stratégie d'affaires et le prix de l'action.

Puis à l'automne 2001, deux phénomènes indépendants ont changé la donne en matière de rémunération des cadres supérieurs : le 11 septembre et l'effondrement de la bulle technologique. En 2002 et 2003, le gouvernement américain a adopté la loi connue sous le nom de

Sarbanes-Oxley (SOX) et le gouvernement canadien a adopté la loi C-198. Ces législations ont modifié les règles de divulgation, de contrôle et de vérification ainsi que la responsabilité des présidents et des chefs de la direction financière. Leur effet sur la rémunération des cadres supérieurs se fait encore sentir, notamment par la visibilité et les exigences de justification accrues du comité de rémunération et des ressources humaines (CRRH) et le resserrement des approbations requises des actionnaires pour tous les régimes incitatifs à base d'actions.

Depuis peu, la valeur de rémunération des options d'achat d'actions et les coûts de constitution annuels des arrangements de retraite doivent aussi être présentés dans les circulaires de direction.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la rémunération des cadres supérieurs au cours des quarante dernières années.

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES SUPÉRIEURS

PÉRIODE	PERSONNES CONSIDÉRÉES COMME CADRES SUPÉRIEURS	COMPOSANTES DE RÉMUNÉRATION TYPIQUES (EN PLUS DU SALAIRE ET DU BONI ANNUELS)	VÉHICULES D'INTÉRESSEMENT À LONG TERME (ILT)	VALEUR RELATIVE DE L'ILT DANS LA RÉMUNÉRATION GLOBALE	RÉGLEMENTATION EN VIGUEUR
1970-1985	Équipe de haute direction	Intéressement à long terme et gratifications	Options d'achat d'actions (conditions d'acquisition basées sur le temps seulement)	Modeste	Très limitée
1990-2001	Équipe de direction, cadres intermédiaires et personnel-clé	Intéressement à long terme et arrangement supplémentaire de retraite	Options d'achat d'actions (conditions d'acquisition basées sur le temps seulement)	Significative	Limitée (divulgation de la rémunération des cinq hauts dirigeants, 1993)
2002-2008	Équipe de direction et personnel-clé	Intéressement à long terme et arrangement supplémentaire de retraite	Variété de véhicules dont certains avec des conditions d'acquisition basées sur la performance : options d'achat d'actions, unités d'actions avec restrictions (UAR), unités d'actions différées (UAD), etc.	Significative	Importante (charges aux états financiers pour tous les véhicules d'intéressement à long terme sous forme d'actions, nouvelles règles d'approbation par les actionnaires de certains éléments, etc.)