

# ÉVALUATION DES PERFORMANCES POUR 2020 : PAR OÙ COMMENCER?

HUGESSEN  
CONSULTING

D<sup>r</sup> Peter Stephenson, Reanna Dorscher et Camille Jovanovic | Octobre 2020

Le fait que 2020 ait été une année sans précédent et pleine de défis est une évidence. Les équipes de direction ont travaillé plus dur que jamais pour soutenir leurs opérations et assurer le bien-être des employés, des clients et de la société dans son ensemble. Toutefois, force est de constater que pour de nombreuses entreprises, les résultats financiers et les résultats pour les actionnaires de cette année ne seront pas à la hauteur des attentes initiales, et dans certains cas, de manière assez significative. Pour d'autres entreprises, la pandémie a constitué une manne économique, car la demande pour leurs produits ou services a augmenté drastiquement.

Dans ce contexte, que doivent faire les conseils d'administration (CA)? À l'approche des réunions de fin d'année, les CA et les comités de rémunération se préparent à des discussions potentiellement difficiles sur les performances de l'entreprise et des individus pour l'année, et sur la manière dont ces performances sont valorisées dans les résultats des plans de rémunération incitative.

Cet article propose un cadre de quatre questions permettant aux CA de réfléchir aux résultats des performances de l'année et de déterminer s'ils sont correctement pris en compte dans les résultats de la rémunération de fin d'année :



Quels sont les **principes** que le CA utilisera pour évaluer les performances de l'année?



Quel est le **processus** que le CA suivra pour évaluer les performances de l'année?



Comment le CA doit-il **impliquer le PDG** dans l'évaluation des performances de l'entreprise et du PDG lui-même?



Comment le CA saura-t-il qu'il a pris la **bonne décision**?

Ce cadre est la première étape pour déterminer si un quelconque pouvoir discrétionnaire, positif ou négatif, doit être appliqué aux résultats des plans de rémunération incitative de fin d'année.

## Quels sont les *principes* que le CA utilisera pour évaluer les performances de l'année?

Dans la plupart des cas, l'approche typique du CA en matière d'évaluation des performances ne sera pas pratique pour 2020. Pour les entreprises dont les processus et les cadres d'évaluation des performances sont bien définis, les structures existantes pourraient ne pas être suffisamment flexibles pour saisir les implications complexes de la crise de la COVID. La déconnexion entre les efforts de la direction et les résultats de l'entreprise amènera de nombreux CA à se demander comment l'évaluation des performances pour 2020 devrait se refléter dans *les résultats de la rémunération des équipes de direction*.

Jusqu'à présent, la plupart des CA et des comités de rémunération ont adopté une approche « attentiste » des résultats des plans de rémunération incitative pour 2020 et n'ont pas appliqué de pouvoir discrétionnaire à mi-parcours. Cela dit, de nombreux CA et comités de rémunération ont indiqué qu'ils envisageraient d'appliquer un pouvoir discrétionnaire aux résultats de la rémunération pour l'année vers la fin de l'année. Ce pouvoir discrétionnaire pourrait être appliqué au tableau de bord de l'entreprise pour la prime annuelle (ou à des mesures spécifiques de celui-ci). Il pourrait aussi servir à évaluer les performances des dirigeants telles que mesurées dans les parties « individuelles » des plans de rémunération incitative (généralement les primes annuelles). Enfin, il pourrait être utilisé pour augmenter ou diminuer les résultats calculés des plans de rémunération incitative, en fonction de l'évaluation globale des performances du CA et, dans certains cas, de l'accessibilité financière.

En abordant ces réunions difficiles *d'évaluation des performances et de prise de décision en matière de rémunération* pour 2020, nous suggérons que les CA et les comités de rémunération élaborent **des principes qui reflètent à la fois la philosophie de rémunération sous-jacente du CA et la culture de l'organisation**.

Comme point de départ, les CA peuvent examiner les questions suivantes. Adaptées aux circonstances spécifiques de chaque entreprise, elles peuvent aider à établir des principes de prise de décision :



### Quelles sont les priorités essentielles de l'organisation?

---

- Celles-ci peuvent avoir fait partie du cadre du plan stratégique et des plans de rémunération incitative avant la COVID, ou elles peuvent être apparues en raison de la pandémie.
- Dans la mesure où ces priorités ne sont pas reflétées dans les objectifs des dirigeants pour l'année, elles pourraient être explicitement considérées comme une base pour l'évaluation des performances de l'année.



### Comment la crise de la COVID a-t-elle eu un impact sur les performances de l'entreprise et sur l'expérience des actionnaires et des parties prenantes?

---

- Quels ont été les impacts de la crise sur les principaux indicateurs financiers et opérationnels suivis par l'organisation, y compris les priorités essentielles mentionnées ci-dessus?
- Quelle est l'importance de ces impacts et quelle en est la durée prévue? Y a-t-il des éléments ponctuels importants susceptibles d'avoir un effet sur des indicateurs clés (par exemple, la rentabilité) qui devraient être examinés?
- Dans quelle mesure l'équipe de direction a-t-elle bien réagi pour répondre à la crise?
- Quelle est l'expérience globale des actionnaires et des parties prenantes pour l'année?
  - Dans l'absolu, comment se présente le suivi de 2020 par rapport aux attentes des actionnaires au début de l'exercice?

- o Quel a été l'impact de la crise de la COVID sur les principales parties prenantes de l'entreprise (par exemple, les clients, les fournisseurs, les employés, les communautés, les médias, etc.)?
- Y a-t-il des événements de performance « non COVID » (ponctuels ou systémiques) qui pourraient également avoir eu un impact sur les performances cette année?



### Quels sont les besoins en matière de rétention et de motivation des dirigeants?

- Bien que les primes soient une rémunération variable, certaines entreprises peuvent avoir besoin de gérer les attentes en matière de versement de primes à un certain niveau.
- Il faut évaluer le risque de rétention et la capacité à motiver les performances si les dirigeants reçoivent une prime inférieure à la normale malgré les efforts supplémentaires nécessaires pour préserver l'entreprise.
- La rétention et la motivation des meilleurs talents sont importantes, mais le maintien du lien entre la rémunération et les performances l'est tout autant – ce n'est jamais un équilibre facile, et ce sera particulièrement difficile cette année.



### Comment les plans de rémunération incitative devraient-ils tenir compte de ces facteurs?

- Comment les plans de rémunération incitative et les évaluations de performance devraient-ils refléter les impacts à court terme liés à la crise de la COVID (tant positifs que négatifs) par rapport aux problèmes de performance systémiques à plus long terme (y compris ceux qui peuvent avoir été causés par la crise de la COVID – par exemple, pour les compagnies aériennes)?
- Il faut évaluer si les plans de rémunération incitative et les mesures spécifiques qu'ils contiennent fonctionnent comme prévu : existe-t-il toujours un lien étroit entre la rémunération et les performances? Les résultats calculés reflètent-ils l'évaluation globale de l'entreprise et des performances individuelles par le CA?
- Il faut tenir compte du caractère abordable et de la situation financière de l'entreprise : les primes peuvent être inférieures si les performances de l'entreprise ne sont pas à la hauteur des attentes, et le caractère abordable peut limiter la capacité à prendre des mesures discrétionnaires.
- Il faut tenir compte de la sensibilité des actionnaires et des parties prenantes aux résultats de la rémunération des dirigeants, en particulier dans le contexte de conditions économiques difficiles et d'un débat accru sur les disparités de revenus.



### Quand devez-vous appliquer un pouvoir discrétionnaire si vous jugez cela approprié?

- Dans de nombreux cas, « laisser les choses retomber » peut être la bonne réponse pour les résultats des plans de rémunération incitative de 2020; cependant, il est probable que le sujet du pouvoir discrétionnaire se posera lors des réunions de fin d'année du CA (même si la décision est finalement prise de ne pas l'appliquer).
- Il existe peu de précédents ou de lignes directrices sur le meilleur moment pour appliquer le pouvoir discrétionnaire pendant ces périodes inhabituelles (milieu de cycle ou fin d'année), mais attendre la fin de l'année offre l'avantage de comprendre l'ensemble des performances de l'année avant de décider.
- Les CA devraient réduire au minimum le nombre de fois où ils appliquent leur pouvoir discrétionnaire : si le pouvoir discrétionnaire est appliqué en milieu d'année, il peut être moins acceptable de l'appliquer à nouveau en fin d'année si le rajustement en milieu d'année n'a pas donné le résultat souhaité.

## Quel est le *processus* que le CA suivra pour évaluer les performances de l'année?

Une fois que le CA a eu ses premières conversations et s'est aligné sur les *principes qui seront utilisés* pour évaluer les performances et prendre des décisions en matière de rémunération, l'étape suivante consistera à convenir du *processus* qui sera utilisé jusqu'à la fin de l'année.

### Nous proposons les étapes initiales suivantes à prendre en considération pour l'évaluation des performances :

#### Pour les réunions de la fin du troisième et du début du quatrième trimestre :

- Entamer une conversation franche au niveau du CA – l'organisation a-t-elle dépassé ou déçu les attentes en répondant aux défis découlant de la pandémie?
- Discuter et clarifier les informations dont le CA aura besoin de la part du PDG et de l'équipe de direction afin de prendre des décisions pleinement éclairées concernant les performances de l'entreprise (par exemple, une analyse financière ou de performance spécifique que le CA souhaiterait examiner en dehors des rapports typiques préparés à la fin de l'année).
- Discuter de la manière dont la direction a mis en œuvre les priorités changeantes et les défis stratégiques causés par la COVID.
- Communiquer à la direction les principes que le CA utilisera pour évaluer les performances.

#### Pour les réunions de fin de trimestre et de premier trimestre :

- Avec une plus grande clarté quant à la manière dont les résultats de l'exercice 2020 ont été obtenus, évaluer les performances de l'entreprise et des dirigeants en utilisant les principes convenus par le CA.

### Nous proposons les étapes initiales suivantes à prendre en considération pour évaluer les résultats des plans de rémunération incitative :

#### Pour les réunions de la fin du troisième et du début du quatrième trimestre :

- Déterminer si certains indicateurs des plans de rémunération incitative ont gagné en importance compte tenu de la pandémie – comment la direction a-t-elle décidé de se concentrer sur ces indicateurs?
- Examiner les sentiments du marché/des analystes concernant les performances et l'expérience globale des actionnaires par rapport aux attentes au début de 2020.
- Examiner les plans de rémunération incitative en cours (à court et à long terme) et étudier quels éléments ont été directement touchés par la COVID par rapport à d'autres questions de performance de l'entreprise.
  - Tester les résultats potentiels des plans de rémunération incitative pour s'assurer que le CA comprend les paiements potentiels et les implications dans divers scénarios de performance de l'entreprise.

## Pour les réunions de fin de trimestre et de premier trimestre :

- Mesurer les résultats des plans de rémunération incitative et évaluer la pertinence des résultats calculés sur la base de l'évaluation globale des performances du CA.

- Si un écart important entre les résultats calculés et les performances est perçu, le CA peut envisager d'appliquer un pouvoir discrétionnaire (à la hausse ou à la baisse), en se demandant notamment :

- Comment l'appliquer? (Par exemple, à la performance globale ou à des mesures spécifiques de celle-ci.)
- Pour qui? (Par exemple, résultats plus favorables pour l'ensemble des employés par rapport aux dirigeants.)
- Comment les points de vue des autres parties prenantes devraient-ils être pris en compte?
- Comment la décision sera-t-elle divulguée?

- Si l'on applique un pouvoir discrétionnaire aux résultats des plans de rémunération incitative, ces décisions doivent être prises en fonction des performances globales de l'entreprise pour l'année, et en comparaison avec les attentes initiales pour 2020 et les performances des pairs du secteur.

- Le CA devra tenir compte de l'expérience des autres parties prenantes, y compris les actionnaires et les employés au sens large :
  - Les dirigeants ont souvent une part plus importante de leur salaire liée aux performances de l'entreprise, telles que mesurées par les résultats du tableau de bord de l'entreprise et, à ce titre, un rajustement discrétionnaire de la performance de l'entreprise peut avoir un impact disproportionné sur la direction par rapport à l'ensemble des employés.
- Rédiger la circulaire d'information en même temps, et interagir avec les principales parties prenantes dès le début.
  - On ne sait pas encore exactement comment les conseillers en procuration (*proxy advisors*) et les actionnaires institutionnels évalueront l'utilisation du pouvoir discrétionnaire en 2020, mais ils chercheront certainement à obtenir une communication claire des raisons pour lesquelles le CA a décidé de le faire.
    - Cette communication devrait fournir une description plus détaillée de l'évaluation par le CA des performances de l'entreprise pour l'année (par exemple, les principes, le processus et l'analyse effectuée) et des décisions sur la rémunération qui en résultent.
  - Nous nous attendons à des interactions accrues entre les administrateurs, les actionnaires et les conseillers en procuration cet automne, car les entreprises cherchent à obtenir des commentaires sur l'approche qu'elles entendent adopter en matière de rémunération.
  - Les administrateurs s'entretiendront également avec leurs pairs, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur secteur d'activité spécifique, afin d'évaluer l'approche attendue des autres entreprises.

## Comment le CA doit-il *impliquer* le PDG dans l'évaluation des performances de l'entreprise et du PDG lui-même?

En particulier pour 2020, les discussions sur les performances devraient avoir lieu entre le CA et le PDG *tôt et souvent*. L'établissement des principes et des processus mentionnés ci-dessus devrait se faire en collaboration avec le PDG afin de convenir des approches d'évaluation et de lui fournir des précisions sur l'approche prévue par le CA pour évaluer les performances. Cela permettra au PDG d'aligner l'ensemble de l'équipe sur cette vision commune des performances pour le reste de l'année. La quantité d'informations partagées avec le PDG peut dépendre de sa relation avec le CA : lorsqu'il existe une relation solide, l'interaction et la collaboration avec le PDG sont beaucoup plus efficaces.

### Voici quelques pratiques à prendre en compte lorsque l'on implique le PDG dans l'évaluation des performances :

- Les conversations « en amont » liées à l'évaluation des performances et aux décisions sur la rémunération pour l'année; si le processus et les principes sont convenus au début du cycle, cela peut contribuer à faciliter les discussions en fin d'année, une fois les résultats connus.
- Le CA devrait développer un point de vue indépendant sur les performances du PDG avant d'examiner l'autoévaluation de ce dernier.

### Voici quelques pratiques à prendre en compte lorsque l'on implique le PDG dans l'évaluation des résultats des plans de rémunération incitative :

- Autoévaluation pour le PDG et évaluation pour le reste de l'équipe de direction : le processus devrait être similaire à celui des autres années, mais les évaluations peuvent être davantage liées à la capacité de gérer l'organisation pendant la crise et à la capacité de réagir en réponse à la pandémie.
- Discussions itératives entre le CA et le PDG pour concilier les différences entre ces évaluations et l'opinion du CA sur les performances du PDG et des autres dirigeants.

## Comment le CA saura-t-il qu'il a pris la bonne décision?

L'année 2020 a déjà mis à l'épreuve le courage des CA et des équipes de direction. En prenant des décisions de fin d'année liées aux performances de 2020, les CA continueront à être confrontés au défi de bien faire leur travail, de s'appuyer sur un processus solide et de communiquer efficacement avec leurs PDG et leurs équipes de direction.

Lorsqu'ils évaluent leurs options et prennent des décisions en matière de rémunération, les CA peuvent être amenés à se demander si certaines actions particulières passeraient le test de la « consultation publique » : le CA pourrait-il communiquer en toute confiance cette décision et sa justification à une salle pleine de clients, d'actionnaires, de pairs administrateurs et de membres du personnel non dirigeant?

Il n'y a pas de décisions manifestement bonnes ou mauvaises. Les résultats doivent être parfaitement adaptés aux performances, à l'équipe de direction, aux parties prenantes et aux circonstances propres à l'organisation. Ils doivent aussi équilibrer efficacement la nécessité de motiver et de retenir les dirigeants de haut niveau, et celle d'aligner la rémunération sur les performances. Les CA amélioreront toutefois la qualité de leur évaluation des performances et de leurs décisions sur la rémunération pour 2020 s'ils suivent un processus solide reposant sur des principes bien réfléchis.

### Références

<sup>1</sup> Article Hugessen : COVID-19 Director Pulse Survey (Summer 2020)