

LA BOÎTE À OUTILS DU DIRECTEUR : LES FICHES SOMMAIRES DE RÉMUNÉRATION

Par: Richard Liu | novembre 2020

HUGESSEN
CONSULTING

La pandémie COVID-19 en cours a infligé des perturbations sans précédent dans de nombreuses entreprises et industries. Alors que nous entrons dans le quatrième trimestre de 2020, de nombreux conseils d'administration (CA) planifient les décisions relatives à la rémunération des dirigeants pour cette « année COVID », et la plupart sont en quête d'exemples qui font jurisprudence, et de principes clairs pour soutenir une position raisonnable. Même dans les secteurs où l'impact de la pandémie a été relativement modeste ou positif, un sentiment d'incertitude plane quant aux perspectives d'avenir et les parties prenantes continuent d'exercer une pression et un contrôle importants. Face à ces décisions de rémunération difficiles, le besoin d'informations pertinentes et opportunes est plus grand que jamais.

Lorsque les CA font face à des situations où la pression est forte, le niveau de stress est souvent aggravé par le manque d'information. Que l'entreprise soit en train d'approuver une décision importante sur la rémunération, de procéder à la succession d'un PDG ou d'anticiper un éventuel changement de contrôle, une bonne compréhension de la dynamique de rémunération permet aux administrateurs de prendre une décision en connaissance de cause. Il arrive souvent que le CA se retrouve à poser des questions auxquelles il devrait déjà avoir les réponses, et dans de nombreux cas, ces questions peuvent comporter plusieurs volets, par exemple :

Question	La question derrière la question
Avons-nous un problème de rétention?	Quelle est l'expérience récente de nos dirigeants en matière de rémunération? Quelle est la valeur de rétention de leurs incitatifs à long terme non acquis?
Quelle est la valeur réelle de notre programme de rémunération incitative à long terme?	Que gagneront (ou perdront) nos dirigeants si le cours de nos actions augmente (ou diminue)?
Pouvons-nous assurer une transition harmonieuse de PDG quand le moment sera venu?	Quelles sont les implications économiques si notre PDG en exercice devait quitter son poste aujourd'hui? Dans 3 ans? Dans 5 ans?
Nous nous dirigeons vers un éventuel changement de contrôle; pouvons-nous maintenir l'engagement et la motivation de nos dirigeants?	Quelles sont les dispositions relatives au changement de contrôle pour notre équipe de direction et quelles sont leurs valeurs?

Fiches sommaires de rémunération : dévoilement de la valeur réelle de la rémunération des dirigeants

Comme leur nom l'indique, les fiches sommaires de rémunération « rassemblent » les différentes composantes de la rémunération et des avantages sociaux et donnent une vue d'ensemble des aspects économiques du programme de rémunération. Ces fiches permettent aux administrateurs de comprendre comment les composantes de la rémunération des dirigeants fonctionnent ensemble. Ces informations doivent être examinées pour aider le CA à prendre des décisions cruciales concernant la rémunération des dirigeants. Par exemple, lorsqu'il envisage une augmentation du salaire de base, bien que la décision en soi puisse sembler raisonnable et non excessive, le CA doit tenir compte de l'impact sur les prestations de retraite et les droits de cessation d'emploi de l'employé, qui sont souvent liés au salaire de base.

Exemple de fiche sommaire de rémunération

L'utilisation des fiches sommaires de rémunération est une bonne pratique du comité de rémunération. Cette analyse complète permet au CA d'avoir un recul sur les décisions passées pour mieux prévoir les possibilités futures et sert de registre de la valeur réelle de la rémunération des dirigeants. Vous trouverez un exemple ci-dessous.

Fiche sommaire de rémunération au 30 juin 2020							
Nom: John Smith Position : Président-directeur général (PDG)				Années de service : 5,5 Age: 59.4			
Valeur de la rémunération annuelle totale (000 \$)							
Rémunération 2020		Cible		Avantages sociaux			
Salaire de base		500 \$		Régime de retraite à prestations déterminées		131 \$	
STIP cible		500 \$		Autres avantages sociaux		57 \$	
LTIP cible				Sous-total : Avantages sociaux		188 \$	
PSU		500 \$					
RSU		250 \$					
Options d'achat d'actions		250 \$					
Sous-total : Rémunération directe totale		2,000 \$					
VALEUR DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE TOTALE		2,188 \$					
Plan de rémunération incitative à long terme - Valeur des attributions en actions en cours (000 \$)							
	Prix de l'action	20 \$	30 \$	40 \$	Valeur totale du LTIP au moment de l'embauche/exercice depuis la date d'embauche		
	Multiplieur	Seuil	Cible	Maximum			
Primes annuelles différées en DSU	356 \$	534 \$	712 \$		PSU	\$2,523	
Options d'achat d'actions acquises (« in-the-money »)	456 \$	865 \$	2,413 \$		RSU	\$1,725	
Sous-total - Valeurs acquises	812 \$	1,399 \$	3,125 \$		Options	\$2,164	
PSU non acquises	224 \$	672 \$	1,792 \$		Total	\$6,412	
RSU non acquises	421 \$	632 \$	842 \$				
Options d'achat d'actions non acquises (« in-the-money »)	124 \$	486 \$	1,862 \$				
Sous-total - Valeurs non acquises	769 \$	1,790 \$	4,496 \$				
VALEUR DES OCTROIS	1,581 \$	3,189 \$	7,621 \$				
Dispositions sur la cessation d'emploi selon différents scénarios (000 \$)		Licenciement pour motif valable	Démission	Licenciement sans motif valable	Retraite	Décès / Invalidité	Licenciement sans motif valable dans le cadre d'un changement de contrôle
Montants obligatoires							
Valeur des DSU acquises	À 30 \$ l'action	534 \$	534 \$	534 \$	534 \$	534 \$	534 \$
Valeur des options d'achat d'actions acquises	À 30 \$ l'action	865 \$	865 \$	865 \$	865 \$	865 \$	865 \$
Régime de retraite supplémentaire à prestations déterminées (SERP)		1,284 \$	1,284 \$	1,284 \$	1,284 \$	1,284 \$	1,284 \$
Sous-total - Montant déjà gagné		2,683 \$	2,683 \$	2,683 \$	2,683 \$	2,683 \$	2,683 \$
Paiements dus à un événement							
Indemnité de départ (payée en espèces)		0 \$	0 \$	2,000 \$	0 \$	1,500 \$	2,000 \$
Acquisition accélérée du LTIP	À 30 \$ l'action	0 \$	0 \$	652 \$	1,790 \$	1,342 \$	1,790 \$
Sous-total - Paiements dus à différents scénarios de cessation d'emploi		0 \$	0 \$	2,652 \$	1,790 \$	2,842 \$	3,790 \$
VALEUR DES ENGAGEMENTS ÉVENTUELS		2,683 \$	2,683 \$	5,335 \$	4,473 \$	5,525 \$	6,473 \$

La valeur des attributions en actions en cours montre la valeur potentielle du LTIP à différents niveaux de performance.

La valeur totale au moment de l'attribution/exercice montre l'accumulation totale de la richesse provenant des attributions de LTIP.

Les événements de changement d'emploi résument la valeur des droits d'un dirigeant dans différents scénarios de cessation d'emploi. Bien que cet exemple soit très générique, il est important de comprendre les dispositions et les traitements spécifiques à votre dirigeant.

Conclusion

À l'approche de la fin de l'année 2020, la prise de décision des CA sur la rémunération des dirigeants devient une priorité. Pour certains, l'impact de la COVID-19 sur le programme de rémunération vient s'ajouter à un processus de fin d'année déjà éprouvant. Les fiches sommaires de rémunération sont un outil important pour les comités de rémunération qui doivent prendre des décisions cruciales sur la rémunération des dirigeants.

Nous vous invitons à prendre contact avec un consultant de Hugessen pour obtenir de plus amples informations ou vous aider à faire face aux circonstances uniques de votre organisation.

Richard Liu

Directeur

416 847-3292

rliu@hugessen.com

Hugessen Consulting est un cabinet de conseil indépendant qui vise à répondre aux besoins des conseils d'administration et de leurs comités de rémunération en matière de rémunération des dirigeants. Disposant de bureaux à Toronto, à Calgary et à Montréal, il a pour mission d'être le principal fournisseur de conseils sur la rémunération des dirigeants, sur la mesure et l'évaluation du rendement ainsi que sur la gouvernance aux comités de rémunération des moyennes et grandes entreprises du Canada, des États-Unis et du Royaume-Uni.

© 2020 par Hugessen Consulting Inc. Tous droits réservés.