

AUTOMNE 2025

SONDAGE

ÉCLAIR DES

ADMINISTRATEURS

**AUTEURS : JOHN SKINNER,
MICHAEL SMALL ET GRAHAM PALMERT**

Introduction

Tout au long de l'année 2025, les conseils d'administration ont été confrontés à un environnement complexe marqué par l'évolution rapide de l'IA, les changements géopolitiques et l'incertitude des tarifs douaniers. Par conséquent, le choix des priorités concernant la gestion des talents, des incitatifs et de l'efficacité du conseil d'administration est demeuré primordial. Le sondage éclair des administrateurs 2025 de Hugessen saisit l'état d'esprit des conseils d'administration et fournit des informations importantes pour 2026.

Points à retenir :

- Malgré les pressions macroéconomiques, la plupart des répondants ont rapporté cette année des résultats financiers conformes ou supérieurs aux attentes.
- Les budgets salariaux devraient augmenter de 2 % à 4 %, la moitié des répondants prévoyant des ajustements salariaux entre 2 % et 3 %, une augmentation plus modérée que les années précédentes.
- La gestion et la rétention des talents, la gestion des risques d'entreprise et la culture organisationnelle sont demeurées des priorités pour les conseils d'administration en 2025.
- Bien que certains répondants modifient les politiques de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI), la prévalence des indicateurs de DEI des incitatifs au Canada est demeurée stable, un contraste frappant avec le recul observé au sud de la frontière.
- La culture et les comportements des conseils d'administration sont considérés comme les principaux moteurs d'efficacité, tandis que le manque d'alignement sur la stratégie est considéré comme le défi le plus important.



Décisions liées au rendement et aux incitatifs en 2025

Malgré les pressions macroéconomiques, notamment les tarifs douaniers et l'évolution des politiques, la plupart des organisations ont affiché un rendement conforme aux attentes : 79 % des administrateurs s'attendent à ce que les résultats financiers atteignent ou dépassent les attentes établies au début de l'année (tableau 1), ce qui est conforme aux années précédentes. De plus, 86 % des répondants prévoient que les primes annuelles de fin d'année atteignent ou dépassent les objectifs, ce qui souligne que 2025 s'est avérée une année relativement stable pour de nombreuses organisations (tableau 2).

Où se situent les résultats financiers de l'année en cours par rapport aux estimations et aux attentes du début de l'année?

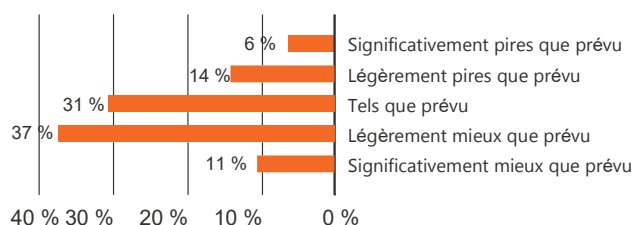


Tableau 1

Comment les rétributions des incitatifs de fin d'année versées aux dirigeants de votre entreprise se compareront-elles à la cible, si aucune mesure particulière n'est prise?

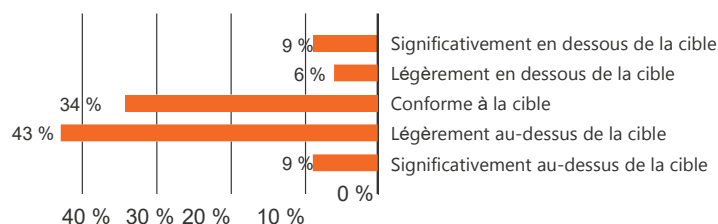


Tableau 2

L'utilisation prévue du pouvoir discrétionnaire dans le cadre du RICT a augmenté en un an (28 % contre 21 % l'an dernier), ce qui indique que, pour certaines organisations, les **résultats des incitatifs fondés sur des formules ne reflétaient pas nécessairement le rendement global de l'entreprise** (tableau 3). Parmi ceux qui envisagent d'exercer un pouvoir discrétionnaire, la plupart prévoient qu'il soit positif ou estiment qu'il est trop tôt pour déterminer la manière dont il sera appliqué. L'approche la plus courante pour appliquer le pouvoir discrétionnaire est d'utiliser un élément discrétionnaire formel (intégral à la carte de score), mais certains répondants ont appliqué un ajustement discrétionnaire global.

Prévoyez-vous utiliser le pouvoir discrétionnaire pour modifier les rétributions du RICT à la fin de l'exercice financier en cours?

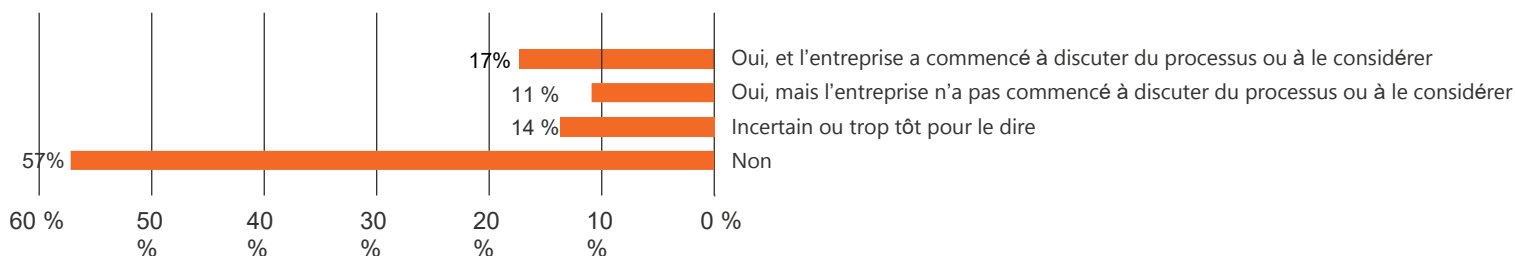


Tableau 3

Les incitatifs spéciaux (i.e., ponctuels) demeurent un outil important pour combler les lacunes du programme régulier de RILT, 40 % des répondants ayant déclaré y avoir eu recours en 2025. Lorsqu'elles sont utilisées, ces attributions prennent principalement la forme de primes à l'embauche pour de nouveaux employés ou de promotions, ainsi que de primes de fidélisation, suivies de primes fondées sur le rendement ou sur des transactions (figure 4).

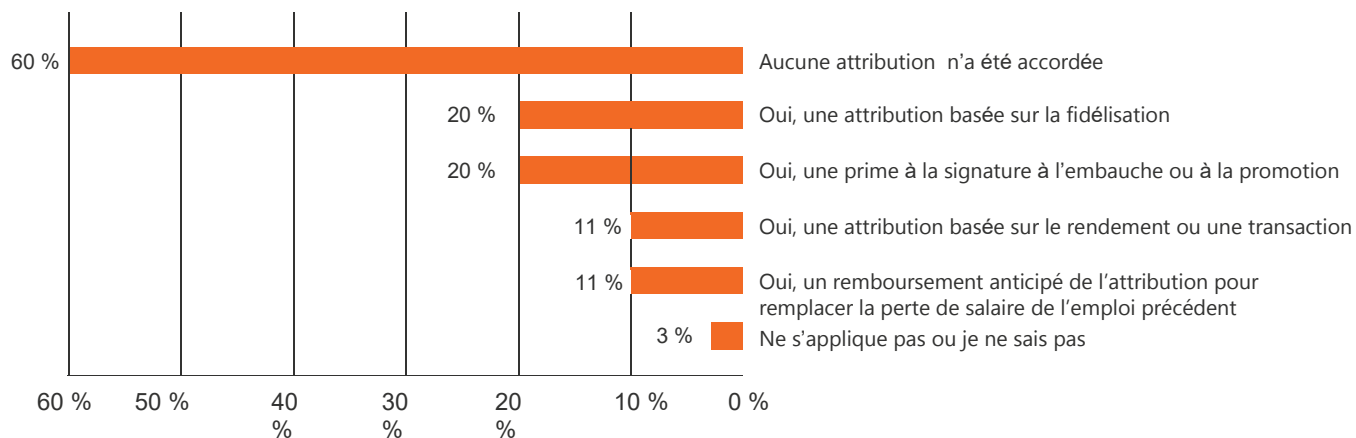


Tableau 4

Budgets salariaux

Les budgets salariaux devraient être plus modestes en 2026, soit un revirement notable par rapport aux années précédentes, reflétant probablement un ralentissement du marché du travail et des incertitudes économiques. Pour l'exercice 2026, la plupart des répondants prévoient des augmentations du budget salarial de 2 à 4 % (tableau 5), principalement dans la partie inférieure (2 à <3 %) de la fourchette.



Selon vous, quelle sera l'augmentation du budget salarial des employés pour l'année à venir (pourcentage le plus près)?

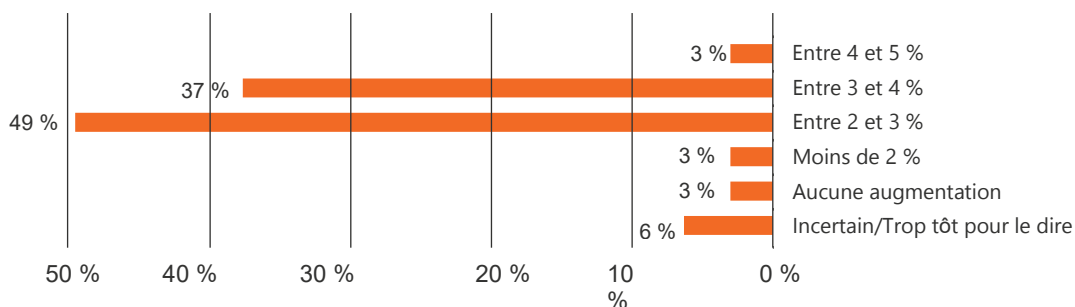


Tableau 5

Priorités des conseils d'administration pour 2026

À l'approche de 2026, les administrateurs ont identifié la gestion et la fidélisation des talents, la gestion des risques d'entreprise et la culture organisationnelle comme les trois priorités de leur conseil d'administration, les deux premières conservant leur position par rapport à 2024 (tableau 6). Cela suggère que, malgré un environnement opérationnel en constante évolution, les talents, la gestion des risques et la culture continuent d'être des piliers clés du succès et des domaines d'intérêt privilégiés pour les conseils d'administration.

Malgré l'attention particulière portée aux incertitudes tarifaires et commerciales, les répondants ont classé ces éléments dans le quartile inférieur des priorités du conseil d'administration (tableau 6). Cela indique que de nombreuses organisations interrogées ont été moins touchées (p. ex., énergie, services financiers, immobilier) ou qu'elles gèrent efficacement ces incertitudes.



Pour 2026, veuillez évaluer (sur une échelle de 1 à 5) l'importance des sujets suivants pour votre conseil d'administration.

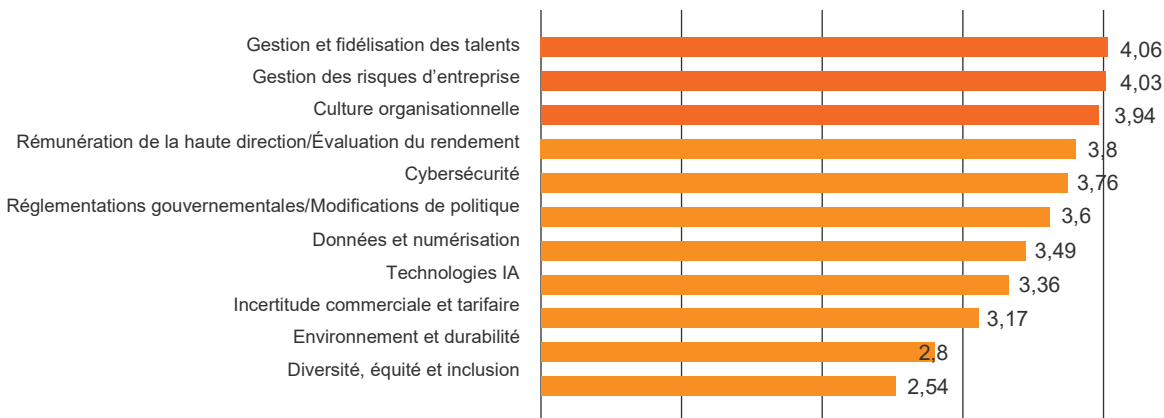


Tableau 6

Alors que l'utilisation de l'IA devient courante dans les opérations commerciales quotidiennes, les conseils d'administration se concentrent sur la mise en place de mesures de cybersécurité robustes qui lui sont associées (tableau 7). Fait intéressant, les évaluations portées sur l'impact de l'IA sur la stratégie et les modèles d'affaires étaient celles qui variaient le plus. Cette divergence suggère que, bien que l'IA soit largement adoptée en tant qu'outil commercial, son influence sur l'activité principale diffère d'un secteur à l'autre. Pour mieux relever ces défis, les administrateurs ont identifié le besoin continu d'approfondir l'expertise en IA à l'intérieur du conseil d'administration, car relativement peu d'entre eux se déclarent confiants dans leur capacité à superviser les sujets reliés à l'IA (tableau 8).

Évaluez (sur une échelle de 1 à 5) l'importance de ces éléments liés à l'IA pour votre conseil d'administration.

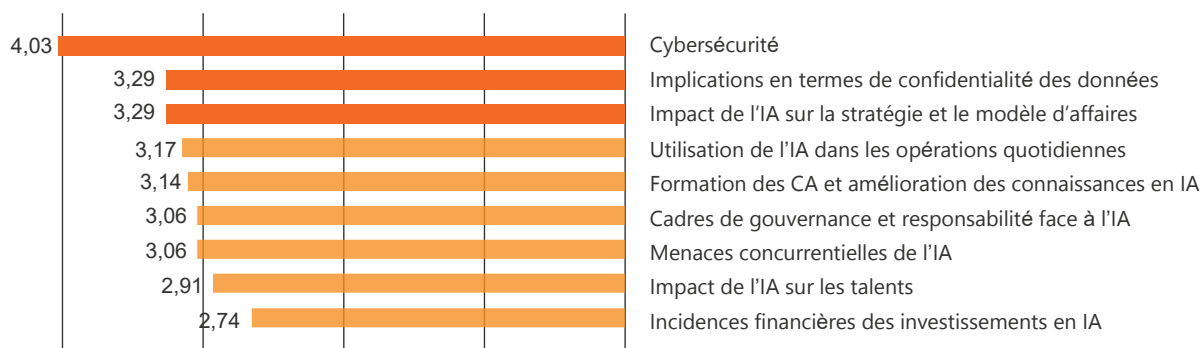


Tableau 7

Dans quelle mesure croyez-vous que le CA possède l'expertise pour superviser efficacement les sujets liés à l'IA?

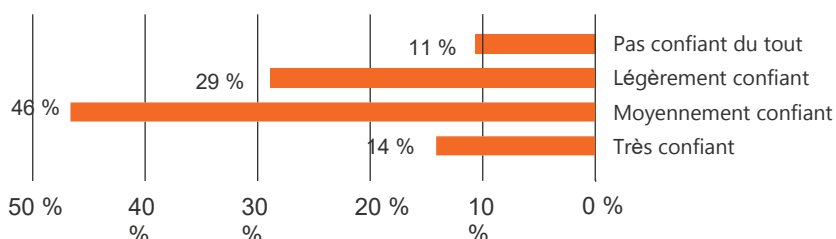


Tableau 8

Indicateurs de durabilité, de capital social et humain

En 2025, les indicateurs et les politiques DEI ont fait l'objet d'un examen approfondi, en particulier aux États-Unis. **Malgré ces pressions, les répondants continuent de soutenir les mesures DEI. Aucun cas n'a été observé où des entreprises auraient supprimé les indicateurs DEI de leurs programmes d'incitatifs**, et une seule entreprise a modifié ses indicateurs (pour passer à un cadre plus large « mettant l'accent sur un environnement de travail inclusif »). En outre, parmi les organisations qui ont mis en place des politiques de diversité pour les administrateurs ou les membres de la haute direction, seulement 13 % ont ajusté ces politiques (généralement en affinant leurs objectifs) et aucune n'a explicitement supprimé ses politiques DEI.

Les indicateurs liés à la durabilité, à la responsabilité sociale et au capital humain continuent d'être intégrés dans les régimes d'incitatifs à long terme (« RILT »), avec 31 % des répondants qui les incluent dans leurs programmes. De plus, 20 % des répondants devraient soit introduire ces indicateurs dans leur RILT au cours des deux prochaines années, soit mettre à jour les indicateurs existants au cours de l'année à venir (tableau 9). Parmi les organisations qui ont adopté ou envisagent ces indicateurs, les mesures climatiques sont les plus répandues, suivies par le leadership et la gouvernance, et les mesures du capital humain.

Votre entreprise envisage-t-elle d'utiliser des indicateurs de durabilité, de responsabilité sociale ou de capital humain dans le cadre des RILT des membres de la haute direction?

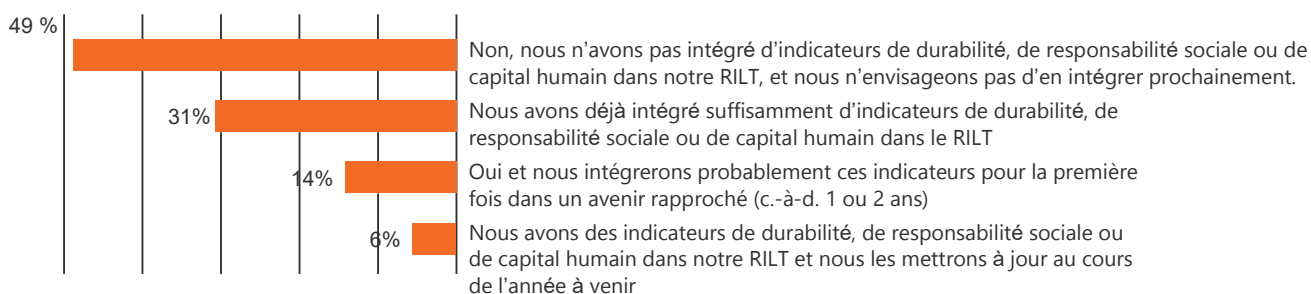


Tableau 9

Efficacité du conseil d'administration

Les organisations continuent de tirer parti des évaluations de l'efficacité du conseil d'administration comme outil d'autoréflexion et de création de valeur. Le récent article publié par Hugessen, [Pratiques exemplaires d'entreprises de l'indice composé TSX en 2025 : de la conformité à la crédibilité](#), examine les pratiques d'efficacité des conseils d'administration de l'ensemble de l'indice composé TSX. Cet examen a révélé que 99 % des entreprises de l'indice composé TSX effectuent des évaluations complètes du conseil d'administration et que 90 % le font chaque année. De plus, 56 % des entreprises de l'indice composé TSX ont mené des entrevues, seules ou en combinaison avec des sondages. D'après l'expérience de Hugessen, **la combinaison d'entrevues et de sondages permet d'obtenir des informations plus riches**, en particulier lorsque les discussions explorent des thèmes mis en évidence par leurs résultats.

Il est essentiel pour l'efficacité du conseil d'administration de disposer des bonnes personnes, tout en favorisant une culture constructive et un alignement stratégique. Les résultats de l'enquête montrent que la culture constructive et les comportements au sein du conseil d'administration, ainsi que l'alignement sur les priorités et l'orientation stratégique sont les deux principaux moteurs de l'efficacité du conseil d'administration (tableau 10). Si les administrateurs identifient l'alignement sur la stratégie comme l'un des principaux moteurs de l'efficacité, cela peut être difficile à réaliser, les répondants signalant que la mise en place d'un tel alignement constitue un défi majeur pour leur conseil d'administration.

Quel est le principal facteur d'efficacité pour votre conseil d'administration?

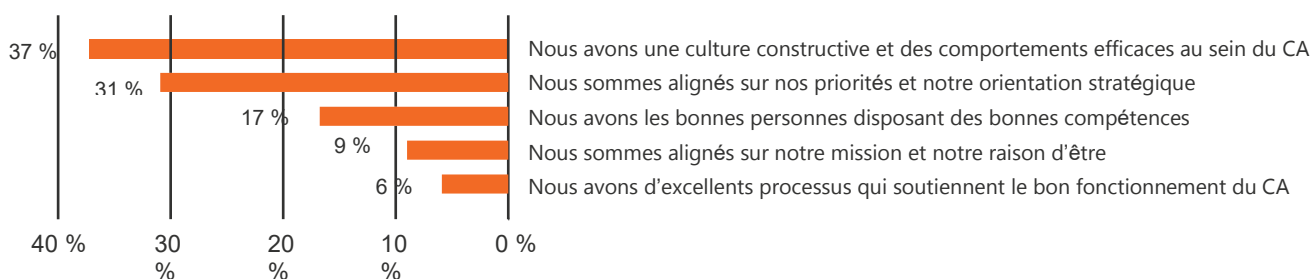


Tableau 10

La planification de la relève du PDG demeure une priorité pour les conseils d'administration, mais les approches spécifiques varient. Alors que 83 % des administrateurs ont indiqué que leur conseil d'administration examinait la relève du PDG au moins une fois par an, seule la moitié d'entre eux entretiennent des discussions approfondies et régulières sur les candidats potentiels, leur niveau de préparation ou leurs plans de perfectionnement. La nécessité d'une planification de la relève est soulignée par l'augmentation du taux de succession des PDG parmi les entreprises du S&P 500, qui passera de 9,8 % en 2024 à 12,5 % en 2025¹.

Conclusion

L'année 2025 a été marquée par des pressions en constante évolution et des priorités changeantes. Malgré un environnement externe de plus en plus dynamique, marqué par l'incertitude géopolitique, la volatilité économique et l'essor rapide de l'IA, les conseils d'administration sont restés concentrés sur la gestion des risques et l'alignement stratégique, ce qui a permis d'obtenir des performances financières qui répondent globalement aux attentes. En se concentrant sur leurs priorités, en favorisant une culture constructive, en approfondissant leur expertise et en adoptant une attitude d'introspection et de croissance continues, les conseils d'administration et leurs administrateurs sont bien positionnés pour aider leurs organisations à naviguer dans le changement et à saisir de nouvelles occasions de création de valeur à long terme.

Si vous avez des questions ou si vous souhaitez obtenir une analyse plus approfondie et personnalisée, veuillez communiquer avec John Skinner – jskinner@hugessen.com

Hugessen Consulting accompagne les conseils d'administration dans leur prise de décisions, que ce soit concernant la rémunération des membres de la haute direction, la gouvernance ou l'efficacité du conseil d'administration, et les aide à évoluer dans un environnement de plus en plus complexe et contrôlé. Disposant de bureaux à Toronto, à Calgary et à Montréal, la mission de la firme est d'être le principal fournisseur de conseils sur la rémunération des administrateurs, sur la mesure et l'évaluation du rendement ainsi que sur la gouvernance aux comités de rémunération des entreprises du Canada et des États-Unis.

© 2025 par Hugessen Consulting Inc. Tous droits réservés.

Méthodologie

Ce compte-rendu résume les réponses de 35 administrateurs recueillies à l'automne 2025 et représente un large éventail d'organisations à but lucratif dans divers secteurs public et privé (tableau 11), pays (tableau 12) et zones géographiques (tableau 13). Nous tenons à souligner que les statistiques récapitulatives peuvent ne pas totaliser 100 % en raison des arrondis.

Où se trouve le siège social de votre entreprise?



Géographie	
	
Ontario 37 %	États-Unis 9 %
Alberta 29 %	
Québec 3 %	
Autre province ou territoire du Canada 20 %	
À l'extérieur du Canada ou des États-Unis 3 %	

Tableau 12

Lequel des éléments suivants représente la structure de propriété de l'entreprise au nom de laquelle vous répondez à ce sondage?

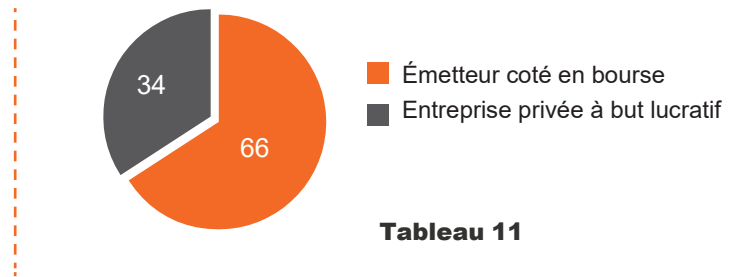


Tableau 11

Secteur d'activité principal



Tableau 13