

DES COMMUNICATIONS PRÉCOCES POUR DE MEILLEURS RÉSULTATS : PRÉSENTATION D'UN CALENDRIER T2 ET T3 POUR LES COMITÉS DES RH

Auteurs : Bridget McKellar, Camille Jovanovic, Miles Fazzalari

Les entreprises canadiennes sont confrontées à une incertitude sans précédent, due à l'évolution de la dynamique commerciale, aux turbulences géopolitiques croissantes et aux pressions économiques. En ce qui concerne la rémunération de la haute direction, les conseils d'administration sont tenus de naviguer dans cet environnement complexe et de prendre des décisions réfléchies qui **concilient la responsabilité envers les actionnaires et l'équité envers les équipes de direction**. Les conseils d'administration peuvent s'interroger sur la résilience des régimes incitatifs et des indicateurs de performance de leur organisation (dont plusieurs viennent tout juste d'être approuvés) à la lumière des réalités économiques et géopolitiques changeantes.

Un dialogue proactif et fréquent entre le conseil d'administration et la direction sur l'état de l'organisation et de ses programmes de rémunération constitue toujours une bonne pratique et devient essentiel lorsque les conditions du marché sont difficiles. Discuter des questions de rémunération épineuses tôt et fréquemment peut contribuer à gérer les attentes et à donner aux entreprises le temps d'adopter une approche réfléchie et mesurée, évitant ainsi toute décision cahoteuse sur le sujet.

Ci-dessous, vous trouverez une série de questions pour aider les comités des ressources humaines et les équipes de direction à planifier les réunions estivales. Ces questions peuvent orienter les domaines qui feront l'objet d'une discussion détaillée et d'une analyse au cours des prochains mois. Votre organisation n'a peut-être pas de réponse définitive à chacune de ces questions pour le moment et cela est normal. L'essentiel est d'entamer un dialogue réfléchi bien avant la fin de l'exercice.

Étape 1 : Se référer aux faits commerciaux

Objectif : toutes les parties ont une compréhension commune, nuancée et solide de l'entreprise, de ses performances actuelles et des impacts de l'environnement du marché.

Questions clés :

- *Le conseil d'administration et la direction suivent-ils les facteurs macroéconomiques à l'origine du succès de l'organisation (p. ex., PIB, taux d'intérêt, prix des matières premières)? Existe-t-il une compréhension commune de la mesure dans laquelle ces facteurs influent sur les performances de l'entreprise? La direction a-t-elle réalisé des modèles qui peuvent être communiqués au conseil d'administration?*
- *Avons-nous une vision claire de l'impact de l'environnement du marché actuel sur nos activités par rapport à nos concurrents ou à nos pairs d'un secteur semblable?*
- *Pouvons-nous distinguer la performance de la direction à travers les événements survenus qui étaient hors de leur contrôle?*
- *Pensons-nous que les conditions actuelles du marché auront des effets à court, moyen ou long terme sur notre activité?*

Étape 2 : S'aligner sur les faits en matière de rémunération

Objectif : toutes les parties ont une compréhension commune de la conception actuelle du régime incitatif et des impacts prévus sur les régimes incitatifs planifiés bien avant la fin de l'année.

Questions clés :

- *Quel est le dernier suivi des régimes incitatifs planifiés (y compris les versements prévus)?*
- *Dans quelle mesure les différents groupes d'employés sont-ils affectés par les récents événements? Y a-t-il des préoccupations significatives de rétention ou d'autres défis?*
- *Est-ce que des scénarios ont été testés pour évaluer les résultats potentiels en cas de volatilité persistante?*
- *Quels sont les principaux événements ou priorités de cette année qui pourraient avoir une influence significative sur la réussite de l'organisation (positive ou négative) selon leur éventuel déroulement? Les incitatifs qui concernent ces priorités sont-ils conçus pour récompenser la réussite? Existe-t-il des éléments dissuasifs involontaires dont le comité des RH devrait être conscient (par exemple, de bons investissements dans l'entreprise, mais qui peuvent avoir un impact sur la réalisation des objectifs de rentabilité du RICT)?*

Étude de cas : Conception des incitatifs en réponse à l'incertitude

Une société publique canadienne prévoyait des répercussions tarifaires directes et indirectes importantes sur ses activités et elle a modifié la conception des incitatifs au début de l'année pour remédier à l'incertitude liée à la fixation de ses objectifs :

RICT : *identification d'un indicateur macroéconomique (PIB) fortement corrélé aux résultats des entreprises. Les objectifs du RICT pour 2025 ont été fixés sur la base des meilleures informations disponibles à ce moment, avec un accord pour les réexaminer (mais pas nécessairement pour prendre des mesures) si la croissance prévue du PIB tombe en dessous d'un seuil convenu.*

RILT : *utilisation d'indicateurs de performance relatifs pour les UAP (plutôt que des indicateurs qui nécessitent des prévisions financières sur 3 ans), tout en maintenant des seuils minimaux de performance pour ces indicateurs lors de leur conception.*

Étape 3 : Considérer la philosophie, l'approche historique et les leçons apprises

Objectif : discuter de la philosophie de rémunération de l'organisation et des décisions prises au cours des périodes d'incertitude passées (p. ex., COVID) afin d'éclairer et de mettre en contexte les décisions à prendre dans l'environnement d'aujourd'hui.

Questions clés :

- *Quelle est la philosophie de l'organisation concernant l'impact des programmes de rémunération sur les événements extraordinaires ou les cycles économiques?*
- *La philosophie et la stratégie de rémunération sont-elles toujours pertinentes dans le contexte de l'évolution des conditions du marché?*
- *Quelles actions avons-nous prises au cours des périodes d'incertitude passées, et l'approche a-t-elle été appliquée de manière cohérente? Avons-nous procédé à un examen rétrospectif de ces décisions et en étions-nous satisfaits?*
- *Quelle a été l'expérience de la direction à la suite des mesures prises (ou de l'absence de mesures)?*
- *Comment les actionnaires (et les autres parties prenantes) ont-ils réagi à ces mesures?*

Étape 4 : Déterminer les prochaines étapes

Objectif : avoir un plan pour poursuivre le dialogue jusqu'à la fin de l'année.

En période de grande incertitude, la plupart des conseils d'administration adopteront une approche « attentiste » de la rémunération incitative en évaluant les résultats de fin d'année, une fois que le tableau complet des performances sera connu. Dans de tels cas, le recours à un jugement éclairé, s'il est jugé approprié, peut aider à établir un équilibre en alignant les résultats de rémunération sur le rendement de la direction et l'expérience globale des actionnaires.

En engageant un dialogue constructif bien avant la fin de l'année, les questions importantes seront rapidement soulevées et il sera possible de procéder à une analyse et à des délibérations réfléchies avant de prendre des décisions. Les réunions du comité des RH des 2^e et 3^e trimestres offrent une bonne occasion d'entamer ces discussions et d'envisager la manière dont les décisions seront prises à l'approche de la fin de l'année. Ces discussions peuvent également mettre en évidence des questions plus significatives liées à la conception des incitatifs, y compris des changements potentiels à envisager pour la mise en œuvre dans les années à venir.

Renseignements supplémentaires

Si vous souhaitez savoir comment Hugessen peut aider votre conseil d'administration à s'orienter dans cet environnement complexe, veuillez contacter Bridget McKellar (bmckellar@hugessen.com), Camille Jovanovic (cjovanovic@hugessen.com) ou Miles Fazzalari (mfazzalari@hugessen.com).