

# DISPOSITIONS DE CESSATION D'EMPLOI : CONCEVOIR AVEC CERTITUDE QUAND CELA COMPTE LE PLUS

Auteurs: Brian Lees, Jane Fussell et Owen Stott

Lorsqu'une transition de dirigeant survient, les dispositions de cessation d'emploi deviennent l'un des éléments les plus déterminants du cadre de rémunération. Elles déterminent les coûts, influencent les comportements et façonnent les perceptions à un moment critique où les décisions sont finement observées par les parties prenantes. Ces dispositions ont des implications durables, il est donc primordial de les établir correctement dès le départ.

Quatre principes demeurent importants :

- **Des départs différents justifient des résultats différents** – tous les départs ne doivent pas être traités de la même manière.
- **Les résultats de cessation doivent refléter la philosophie de rémunération et la culture**, et pas seulement les normes du marché.
- **La clarté réduit les frictions**, mais une structure excessive peut réduire la flexibilité lorsqu'elle peut être nécessaire.
- **Le traitement des incitatifs à long terme en cours (« RILT ») est souvent plus nuancé et plus déterminant** que le traitement de la rémunération en espèces.

Le roulement des dirigeants souligne l'importance de bien faire les choses. Ces transitions peuvent sembler plus rares pour une entreprise donnée, mais, dans un contexte de marché élargi, elles augurent fréquemment. Selon les recherches du Conference Board, d'Egon Zehnder et de Semler Brossy, la succession des PDG parmi les entreprises du S&P 500 a augmenté à 12,5 % en 2025, relativement à 9,8 % en 2024<sup>1</sup>. Dans un environnement où les changements de direction sont de plus en plus fréquents, les dispositions de cessation ne sont pas un détail technique – elles sont un outil de gouvernance de plus en plus important.

1: [Source](#)

## Ce que les dispositions de cessation incluent généralement

Les dispositions de cessation définissent comment la rémunération et les avantages sociaux sont traités dans les scénarios de départ les plus courants.

Des dispositions bien conçues permettent généralement de :

- Définir comment et quand l'emploi peut être cessé par l'une ou l'autre des parties
- Articuler clairement les définitions clés (p. ex., « pour motif valable », « sans motif valable », « démission motivée »), y compris les périodes de préavis et d'indemnité de départ
- Préciser les mécanismes d'indemnité de départ, y compris la base de rémunération (par exemple le salaire de base, l'incitatif à court terme ou la rémunération totale en espèces) et les multiples applicables
- Aborder les obligations post-cessation telles que le maintien des avantages, la non-concurrence, la non-sollicitation et la confidentialité

L'énumération de ces composantes n'est pas l'aspect dans lequel les entreprises se démarquent véritablement, c'est plutôt dans la manière dont les résultats sont calibrés. Les compagnies priorisant une approche conservatrice privilégient un traitement de base plus modeste (p. ex., déchéance) et la possibilité d'appliquer des ajustements discrétionnaires. Les organisations qui privilégient la continuité, la rétention ou la gérance à long terme offrent souvent un traitement plus clair et des parcours de « départ favorable », facilitant ainsi des transitions plus harmonieuses. L'âge de l'entreprise, sa maturité, sa structure de propriété et sa trajectoire stratégique influencent tous l'équilibre final.

## Ce que nous observons en pratique

---

Les dispositions de cessation d'emploi peuvent varier selon le secteur d'activité, la géographie, la maturité de l'entreprise, les objectifs stratégiques (y compris la probabilité de fusion-acquisition) et le rôle ou le stade de carrière du dirigeant. Certaines entreprises choisissent de s'en remettre aux exigences légales plutôt qu'aux ententes individuelles; cette approche assure la cohérence et la simplicité, mais peut nuire à l'attraction de nouveaux dirigeants.

- **Démission volontaire et cessation pour motif valable** – Ces scénarios sont généralement les moins généreux, sans droit à une indemnité de départ en espèces et les RILT non acquis étant généralement annulés. Le traitement des attributions acquises mais non réglées varie, allant de l'annulation immédiate au règlement peu après la cessation.
- **Cessation sans motif valable (« CSMV »)** – Les scénarios de CSMV sont souvent les plus activement négociés. L'indemnité de départ en espèces est généralement exprimée sous forme d'un nombre défini de mois de salaire de base plus l'incitatif à court terme (où l'incitatif à court terme est calculé soit comme la valeur réelle de l'année précédente, la valeur cible ou une moyenne des années antérieures). Nous observons généralement 18 à 24 mois pour les PDG et 12 à 18 mois pour les autres membres de la haute direction, le traitement du chef des finances étant parfois différencié.  
Le traitement des RILT pour les scénarios de CSMV couvre un large éventail. Les attributions acquises sont généralement réglées peu après la cessation, tandis que les attributions non acquises peuvent être entièrement annulées dans les approches plus conservatrices ou calculées au prorata dans les structures plus généreuses.
- **Retraite, décès et invalidité** – Ces scénarios n'incluent généralement pas d'indemnité de départ en espèces, mais offrent souvent des résultats plus favorables en matière de RILT.
  - **Retraite** permet généralement l'acquisition au prorata ou continue, sous réserve de seuils d'âge et de service. Une pratique de plus en plus courante permet l'acquisition continue dans le cours normal, sous réserve de certaines dispositions telles que la non-concurrence/sollicitation et la facilitation adéquate de la succession.
  - **Invalidité** préserve souvent l'acquisition dans le cours normal, reflétant la possibilité de retour plutôt que d'accélérer prématurément les résultats.
  - **Décès** entraîne fréquemment l'accélération complète des attributions non acquises.
- **Changement de contrôle (« CdC »)** – Les dispositions de changement de contrôle peuvent être plus variées ; toutefois, la pratique courante du marché exige un mécanisme d'acquisition à double condition (« double trigger ») où une transaction et une cessation admissible surviennent toutes deux. L'indemnité de départ en espèces est généralement alignée sur les résultats de CSMV, ou dans certains cas, légèrement supérieure. Les incitatifs à long terme peuvent par défaut être transférés à l'entité survivante, avec discrétion d'accélérer et de payer intégralement à la clôture de la transaction.

## Là où il faut demeurer vigilant

---

Même des dispositions soigneusement conçues peuvent créer des défis si elles ne sont pas exécutées avec soin. Les pièges courants comprennent :

- **Définitions ambiguës**, particulièrement autour d'une démission motivée (c.-à-d., assimilée à une cessation involontaire des fonctions), de la retraite ou des périodes de couverture de CdC.
- **Non-respect des minimums légaux**, compte tenu de la variation des minimums requis selon les juridictions.
- **Décalage entre la politique et la pratique**, y compris les précédents établis par les départs récents.
- **Découragement involontaire de la retraite**, lorsque les résultats de CSMV sont plus attrayants que le traitement de la retraite.
- **Assurer la cohésion des termes** entre les dispositions des régimes incitatifs et les ententes individuelles d'emploi et comprendre quelles conditions de l'un peuvent avoir préséance sur l'autre.
- **Les dispositions de cessation sont rigides** ; une fois établies, les possibilités de révision ou de modification sont limitées, et la discrétion à la baisse ne peut pas être appliquée.

## Pourquoi les dispositions de cessation sont importantes

---

Les dispositions de cessation sont souvent révisées moins fréquemment que d'autres éléments de la rémunération des dirigeants, pourtant elles peuvent avoir un impact démesuré lorsqu'elles sont mises à l'épreuve. À mesure que les régimes incitatifs évoluent et que la succession des dirigeants suit son cours, les résultats de cessation devraient être réexaminés pour assurer l'alignement avec la philosophie, la culture et les attentes du marché.

En fin de compte, de solides dispositions de cessation ne sont pas une question de générosité ou de retenue – elles sont une question d'intention. Lorsqu'elles sont conçues de manière réfléchie, elles apportent de la clarté, préservent la flexibilité là où cela compte et soutiennent des transitions de leadership ordonnées quand les entreprises en ont le plus besoin.



**Brian Lees**

Directeur principal, Calgary  
blees@hugessen.com



**Jane Fussell**

Conseillère, Calgary  
jfussell@hugessen.com



**Owen Stott**

Analyste, Calgary  
ostott@hugessen.com