

Auteurs: Camille Jovanovic, Miles Fazzalari, et Ella Chilton

L'attention accordée aux mesures environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) au sein des entreprises canadiennes ne cesse de croître. Les conseils d'administration et les équipes de direction examinent de plus en plus la stratégie et les risques de leurs entreprises en fonction des critères ESG. De leur côté, les actionnaires et les parties prenantes s'attendent à ce que les entreprises réalisent des progrès mesurables par rapport à leurs objectifs ESG.

Dans ce premier article de notre série consacrée aux mesures ESG, nous présenterons **les raisons pour lesquelles ces mesures devraient être intégrées à la conception de la rémunération incitative des hauts dirigeants**. Les prochains articles de cette série présenteront des considérations pratiques relatives à leur intégration.

Les plans incitatifs devraient mesurer ce qui est important...

L'un des principes fondamentaux de la conception de la rémunération des hauts dirigeants est que les plans incitatifs doivent soutenir les priorités stratégiques de l'organisation. Par conséquent, l'intégration de mesures de performance ESG dans les programmes de rémunération peut soutenir les progrès réalisés dans le cadre des initiatives ESG stratégiques et également indiquer aux parties prenantes l'importance que les hauts dirigeants accordent à ces initiatives.

Les raisons les plus courantes pour lesquelles les entreprises incluent des mesures de performance ESG dans leurs plans incitatifs sont les suivantes¹:

- Indiquer que les mesures ESG sont une priorité;
- Répondre aux attentes des parties prenantes;
- Atteindre les engagements ESG; et
- Rester au niveau des pairs.

Les plans incitatifs peuvent également servir d'outil pour s'assurer que la direction puisse se concentrer sur des priorités susceptibles de ne pas générer directement de résultats financiers importants à court terme. Ceci s'applique particulièrement aux mesures environnementales (p. ex., la réduction des émissions de carbone), pour lesquelles des résultats importants sont souvent réalisés en dehors des cycles de rendement à court terme des plans incitatifs habituels. Lier les objectifs ESG à la rémunération des hauts dirigeants peut promouvoir les objectifs à long terme et stimuler les rendements à moyen terme.

¹ ESG Performance Metrics In Incentive Plans Roundtable, The Conference Board, 2022.

... Et mesurer ce qui est important permet d'obtenir de meilleurs résultats

Une conception réfléchie de plans incitatifs (ainsi qu'une définition appropriée des objectifs) [peut aider les entreprises à obtenir des résultats importants en matière de rendement](#). Cette approche est bien reconnue pour les mesures de rendement financier et opérationnel plus traditionnelles.

Bien que la prévalence des mesures de performance ESG dans la rémunération des hauts dirigeants soit une tendance plus récente, de premières études ont montré que cette pratique a permis d'obtenir des résultats ESG importants, notamment des initiatives sociales et environnementales, la réduction des émissions, l'augmentation de l'innovation verte et une plus grande attention portée aux parties prenantes les plus importantes.²

Avantages de favoriser de meilleurs résultats ESG

L'amélioration des résultats ESG peut soutenir d'autres priorités importantes, en voici quelques-unes:

Mesures ESG et rendement financier	Mesures ESG et gestion du risque	Mesures ESG et coût du capital	Attentes des investisseurs	Responsabilités des parties prenantes
Des études ont démontré un lien entre la performance ESG et le rendement financier, en particulier à long terme.	L'attention portée aux enjeux ESG peut contribuer à atténuer les incidents de nature environnementale, sociale ou de gouvernance à court terme, et aider les entreprises à gérer de manière proactive les risques systémiques à plus long terme, tels que le changement climatique.	Une étude menée par MSCI a révélé que les entreprises les mieux classées en matière de mesures ESG ont un coût du capital moyen inférieur à celui des entreprises moins bien classées.	D'importants investisseurs institutionnels ont manifesté que les entreprises devraient (au minimum) mettre en place une stratégie qui prend en compte les risques et les opportunités ESG. Plusieurs de ces investisseurs institutionnels ont indiqué une préférence quant à l'intégration des mesures ESG dans la rémunération des hauts dirigeants.	Le principe selon lequel les entreprises devraient créer de la valeur pour toutes les parties prenantes, et non seulement pour les actionnaires, est de plus en plus répandu, et a notamment été élaboré par Business Roundtable en 2019.

² Flammer, C, Hong, B, Minor, D. [Corporate governance and the rise of integrating corporate social responsibility criteria in executive compensation: Effectiveness and implications for firm outcomes](#). *Strat. Mgmt. J.* 2019; 40: 1097– 1122.

³ NYU Stern Center for Sustainable Business, [ESG and Financial Performance](#), février 2021

Prévisions

L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie ESG sont désormais une priorité stratégique pour toutes les organisations. Dans ce contexte, les conseils d'administration et les comités des ressources humaines peuvent se poser la question suivante: comment concevoir des plans incitatifs efficaces intégrant des mesures de performance ESG? Les approches pour y arriver diffèrent en fonction de la situation stratégique ESG actuelle de l'entreprise.

Le prochain article de notre série sur les mesures de performance ESG propose un cadre permettant de déterminer si votre organisation est prête à intégrer ces types de mesures dans les plans de rémunération des hauts dirigeants. Afin de recevoir les prochains articles de cette série, [abonnez-vous ici](#).

Hugessen Consulting est un cabinet de conseil indépendant qui vise à accompagner les conseils d'administration dans leur prise de décisions tout en tenant compte d'un environnement de plus en plus complexe et surveillé. Disposant de bureaux à Toronto, à Montréal et à Calgary, il a pour mission d'être le chef de file en matière d'assistance aux conseils d'administration publics et privés relativement à la rémunération des hauts dirigeants, à la mesure et à l'évaluation du rendement, à l'efficacité du conseil ainsi qu'à la gouvernance connexe.

© 2023 par Hugessen Consulting Inc. Tous droits réservés