

# INDICATEURS NON FINANCIERS : À RISQUE OU GARANTIS?

Auteurs : Richard Liu, Andena Xhiku, Lauren Rozenberg

L'utilisation d'indicateurs non financiers est désormais courante dans les programmes incitatifs des membres de la haute direction, car ils sont souvent considérés comme des moteurs essentiels de la performance de l'entreprise. Des indicateurs tels que la durabilité, l'engagement des employés et la stratégie viennent généralement compléter les indicateurs financiers et opérationnels traditionnels dans les indicateurs de performance de l'entreprise, et parfois dans le RILT. À première vue, cela semble être un progrès. En effet, des mesures plus larges de la performance de l'entreprise fournissent un lien plus nuancé entre la rémunération et le rendement. Cependant, une analyse plus approfondie soulève une question importante : les indicateurs non financiers sont-ils réellement à risque et soumis aux résultats de l'entreprise, ou servent-ils à gonfler les primes et à protéger les membres de la haute direction en cas de mauvaises performances?

Pour approfondir cette question, Hugessen a procédé à un examen systématique des régimes incitatifs à court terme (RICT) parmi les entreprises du TSX60 au cours des trois dernières années. Notre objectif était de comprendre comment les indicateurs non financiers sont notés par rapport aux indicateurs financiers et opérationnels, et s'il existe une tendance discernable dans leur impact sur le versement des primes. Cet article, axé sur les RICT, constitue la première d'une série en deux parties sur les résultats des programmes incitatifs. La partie suivante portera sur les résultats des régimes incitatifs à long terme (RILT).

## Recherche et méthodologie

Notre analyse a porté sur les rétributions du RICT effectuées par les entreprises du TSX60 au cours des trois dernières années. Pour les entreprises utilisant des indicateurs de performance, nous avons regroupé ceux-ci en trois catégories :

Type d'indicateur	Définition	Exemples
Financier	Mesures relatives aux résultats financiers ou à la situation financière d'une entreprise.	<ul style="list-style-type: none"><li>Bénéfice par action</li><li>Marge de BAIIA</li><li>Rendement du capital</li><li>Flux de trésorerie disponible</li></ul>
Opérationnel	Mesures quantifiables, généralement propres à un secteur d'activité, qui permettent de suivre l'efficacité, l'efficacité et la qualité des opérations d'une entreprise.	<ul style="list-style-type: none"><li>Temps de production</li><li>Efficacité opérationnelle</li><li>Satisfaction des clients</li></ul>
Non financier	Mesures quantitatives ou qualitatives qui évaluent les progrès réalisés par rapport aux priorités stratégiques et qui ne sont pas directement liées aux résultats financiers.	<ul style="list-style-type: none"><li>Initiatives stratégiques</li><li>Engagement des employés</li><li>Émissions de GES</li></ul>

Nous avons examiné les notes en pourcentage attribuées aux indicateurs dans chaque catégorie, 100 % représentant la réalisation de la cible. La plupart des entreprises ont déclaré des rétributions allant de 0 % à 200 % de l'objectif. Le cas échéant, nous avons également analysé la note individuelle attribuée au PDG par le conseil d'administration. Les entreprises qui n'utilisent pas d'indicateur pour déterminer les primes annuelles ont été exclues dans le calcul des données.

## Principales constatations : indicateurs financiers, non financiers et individuels (PDG) Indicateurs financiers

Les entreprises ont obtenu des résultats financiers variés, avec un résultat médian de 108 %.

Résultat P25  
86 %

Résultat médian  
108 %

Résultat P75  
144 %

## Indicateurs non financiers

Le résultat des indicateurs non financiers est très souvent supérieur à l'objectif, la médiane étant à 114 %. Les résultats étaient fortement concentrés dans la fourchette « égale ou légèrement au-dessus de la cible », comprise entre 100 et 110 %. Parmi les entreprises qui utilisent à la fois des indicateurs financiers et non financiers, les indicateurs non financiers ont obtenu, en moyenne, une note supérieure de 6 % à celle des indicateurs financiers.

Résultat P25

100 %

Résultat médian

114 %

Résultat P75

146 %

## Indicateurs individuels du PDG

Nous avons également recueilli le résultat de performance individuelle du PDG, qui peut être utilisé comme indicateur pondéré ou modificateur dans le calcul de sa prime annuelle. Nos conclusions ont révélé une tendance à la hausse des résultats propres aux PDG, soulevant ainsi la question de savoir si les efforts des PDG pourraient être trop récompensés par rapport aux résultats de l'entreprise.

Résultat P25

100 %

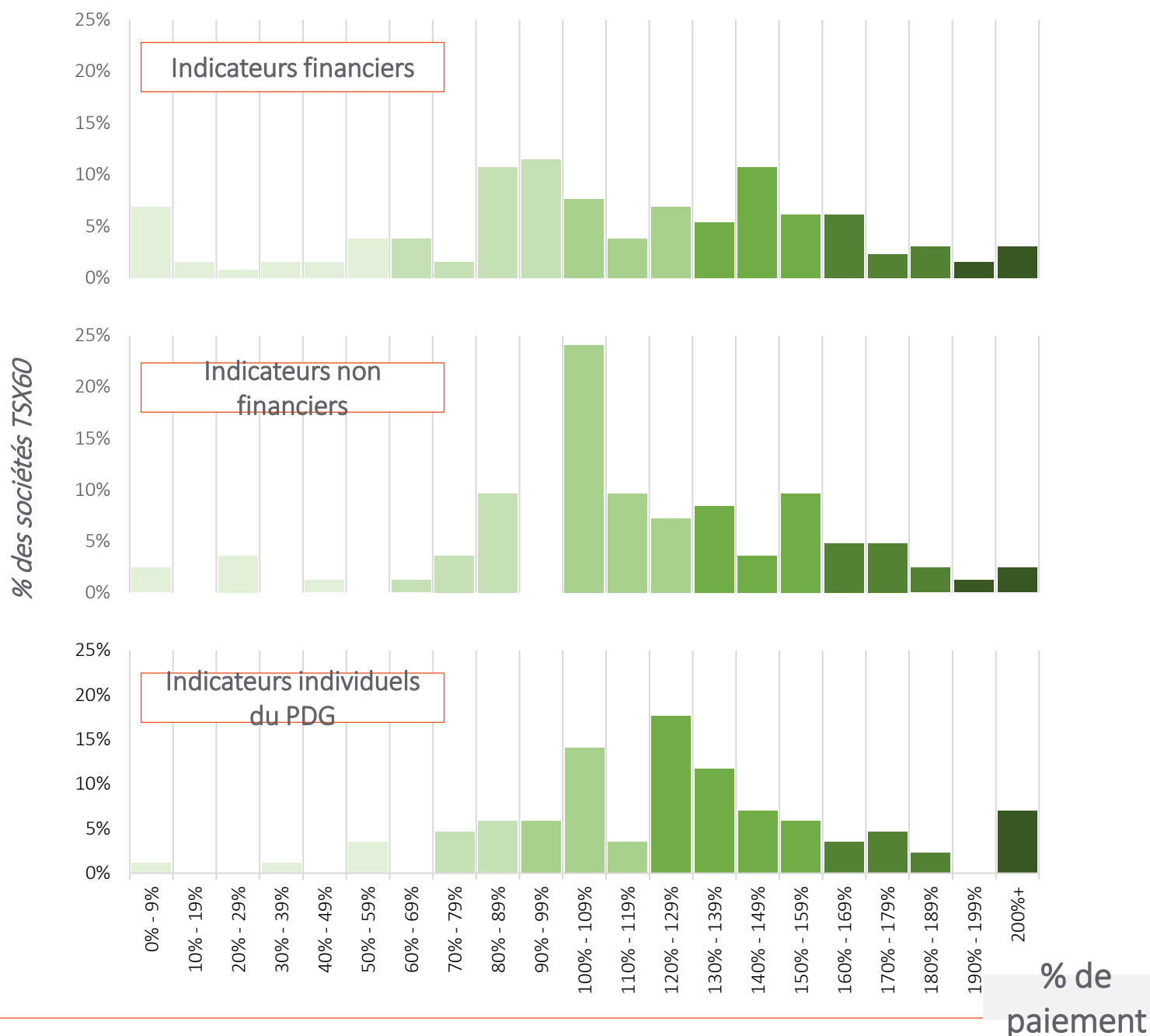
Résultat médian

120 %

Résultat P75

148 %

## Répartition des résultats de rétribution par type d'indicateur



Les résultats des indicateurs financiers ont affiché des résultats très variés, reflétant une véritable variabilité de la performance. En revanche, les résultats des indicateurs non financiers étaient moins variables et avaient tendance à être plus élevés que ceux des indicateurs financiers. Si, dans certains cas, cela peut refléter une surperformance réelle, cette tendance prouve également que les indicateurs non financiers sont systématiquement plus faciles à atteindre.

## Conseils pratiques

### Choix des indicateurs non financiers

Contrairement aux indicateurs financiers, qui sont généralement fondés sur des normes comptables établies, les indicateurs non financiers peuvent manquer de définitions universellement acceptées. Les entreprises doivent veiller à ce que ces indicateurs soient mesurés de manière cohérente, qu'ils soient fiables et liés significativement aux performances de l'entreprise. Sans une telle rigueur, la crédibilité de la rémunération au rendement peut être compromise. **L'examen régulier des indicateurs non financiers, y compris leur définition, leur approche et la méthode d'évaluation, permet d'assurer l'alignement avec la stratégie de l'entreprise.**

### Définition des objectifs et évaluation de la performance

La structure des indicateurs non financiers peut aller d'objectifs quantifiables à des évaluations subjectives des progrès stratégiques. Une définition rigoureuse du succès et le respect de cette norme lors de l'évaluation du rendement en fin d'année sont essentiels. Assurer l'harmonisation et la solidité des processus entre le comité de rémunération et la direction, et maintenir **un dialogue continu tout au long de l'exercice peut aider à prévenir les surprises en fin d'année.**

### Équilibre

Les programmes incitatifs doivent pondérer adéquatement les indicateurs financiers et non financiers, en reflétant leur contribution relative à l'évaluation de la performance de l'entreprise. Accorder trop d'importance aux indicateurs non financiers, en particulier lorsque le processus d'évaluation de la performance est faible, peut réduire la rigueur du programme incitatif. **Un « seuil » de performance financière peut être utilisé pour réduire le risque de désalignement, ce qui plafonnerait les résultats des indicateurs non financiers lorsque la performance financière tombe en dessous de celui-ci.**

### Divulgateion

Les actionnaires et les autres parties prenantes s'attendent à une divulgation claire des indicateurs non financiers, de la façon dont ils sont évalués et de leur lien avec les résultats stratégiques. **La clarté de la structure et de la communication renforce la crédibilité du programme incitatif des membres de la haute direction.**

## Conclusion

Les indicateurs non financiers peuvent être utiles pour donner une vision plus large de la performance de l'entreprise lorsqu'ils sont utilisés dans les programmes incitatifs des membres de la haute direction. Ils peuvent également donner aux comités de rémunération la latitude d'appliquer une évaluation subjective de la performance pour arriver à une rémunération incitative « juste » et, dans certains cas, assurer la stabilité de la prime annuelle. Leur efficacité repose toutefois sur la rigueur de leur conception, la réflexion effectuée sur la définition des objectifs et la discipline dans leur évaluation.

À l'approche du cycle de rémunération de fin d'année, le moment est venu pour les comités de rémunération et les équipes de direction de réfléchir aux indicateurs de performance de l'entreprise pour l'année à venir. Les indicateurs non financiers améliorent-ils réellement la performance, ou créent-ils involontairement des objectifs faciles à atteindre? Une approche fondée sur des principes assure que les programmes incitatifs restent crédibles, alignés sur la performance et produisent les résultats escomptés.