

# PONDÉRATION : FACTEURS À CONSIDÉRER POUR DÉTERMINER LA PONDÉRATION DES MESURES DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES DANS LES PROGRAMMES INCITATIFS

Auteurs : Reanna Dorscher et Andena Xhiku

La quatrième partie de notre série a mis en évidence différents éléments permettant de déterminer si les mesures de performance ESG sont plus appropriées dans le cadre d'un régime incitatif à court ou à long terme. **Le présent article se concentre sur les considérations clés pour l'intégration des mesures de performance ESG et la détermination de leur impact global attendu sur les résultats du régime incitatif.**

## Principales considérations relatives à l'intégration des mesures de performance ESG

Vous trouverez ci-dessous des exemples de quelques éléments à prendre en compte pour déterminer la meilleure façon d'intégrer les mesures de performance ESG dans les régimes incitatifs à court ou à long terme :

- 1) Déterminer si les mesures de performances doivent être des **mesures spécifiques autonomes** ou si elles doivent être **regroupées dans un indice ESG**
- 2) Évaluer si les mesures doivent être une **composante pondérée dans un indicateur de performance** ou être un **modificateur**
- 3) Prendre en compte l'**impact souhaité des mesures de performance sur la rémunération globale réalisée ou réalisable** (c'est-à-dire la pondération appropriée dans la rémunération totale)

Nous utiliserons, à titre d'exemple, l'engagement des employés dans un régime incitatif à court terme. Nous remarquons que le processus est similaire pour un régime incitatif à long terme, mais la valeur monétaire ou l'impact peut être nettement plus important selon la philosophie ou la composition de la rémunération de l'entreprise.

### 1) Indice ESG ou mesure spécifique

L'exemple ci-dessous détaille les principales considérations permettant de déterminer si une mesure de performance doit être intégrée sous forme de mesure spécifique ou être regroupée dans un indice ESG avec d'autres mesures. **Nous remarquons qu'une approche regroupée peut offrir à l'entreprise une plus grande flexibilité tant pour le processus de sélection des mesures de performance que pour l'évaluation du rendement, ce qui offre plus de souplesse aux entreprises qui intègrent des mesures de performance ESG dans leurs plans de rémunération pour la première fois.**

#### Indice ESG

*Cette approche regroupe l'engagement des employés et plusieurs mesures dans un ensemble unique pondéré à 30 % parmi les indicateurs de performance globaux de l'entreprise; la pondération de chaque mesure individuelle n'est pas divulguée.*

30 %

- Engagement des employés, satisfaction des clients, gestion de l'énergie (30 %)

- L'utilisation de plusieurs mesures de performance atténue l'impact de chacune d'entre elles
- Nécessite la recherche d'un équilibre entre la divulgation d'un nombre limité de mesures de performance et le respect des exigences en matière de divulgation

#### Mesure spécifique

*Cette approche permet de considérer l'engagement des employés comme une mesure autonome assortie d'une pondération distincte de 10 % et d'une évaluation du rendement dans les indicateurs de performance de l'entreprise.*

30 %

- Engagement des employés (10 %), satisfaction des clients (10 %), gestion de l'énergie (10 %)

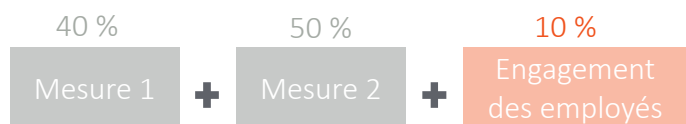
- Capacité limitée à avoir recours au pouvoir discrétionnaire
- Nécessite de définir des objectifs internes plus élaborés et de fournir une divulgation robuste

### 2) Structure de la composante pondérée par rapport au modificateur

Après avoir choisi de regrouper la mesure dans un indice ESG ou d'en faire une mesure spécifique, l'étape suivante consiste à déterminer si la mesure doit être intégrée dans les indicateurs de performance ou appliquée en tant que modificateur. **En principe, les modificateurs ont un impact plus important sur la rétribution qu'une composante modérément pondérée (c'est-à-dire 5 à 10 %) dans les indicateurs de performance.**

## Composante pondérée

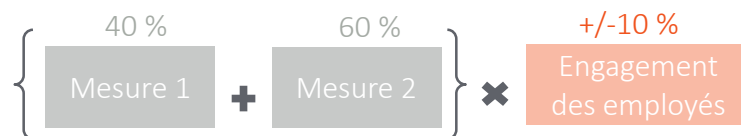
Cette structure permet d'inclure l'engagement des employés de manière indépendante dans les indicateurs de performance de l'entreprise avec une pondération distincte (c.-à-d. 10 %)



- La structure peut comporter une seule mesure de performance (comme illustré ci-dessus) ou sous forme de regroupement de mesures
- Souligne l'importance des mesures de performance ESG par rapport aux autres mesures de performance traditionnelles

## Modificateur

Cette structure applique un modificateur lié à l'engagement des employés de +/-10 % à la note totale du programme incitatif (peut également être appliqué à une partie de la note du programme incitatif)



- Possibilité d'un impact accru sur les rétributions globales et ainsi potentiellement renforcer l'importance des facteurs ESG au sein de l'entreprise
- Peut entraîner un désalignement de la rémunération par rapport au rendement si la définition ou le calibrage des objectifs est inadéquat

## 3) Impact de la mesure de performance sur l'ensemble du régime

Il est essentiel de s'assurer qu'il y ait un **équilibre**. Chaque mesure de performance doit avoir un impact suffisant sur le régime incitatif tout en garantissant que les résultats du régime sont alignés sur le rendement total de l'entreprise. En tenant compte de cet équilibre, les entreprises devraient considérer l'impact de chaque mesure et l'impact sur l'ensemble du régime.

	Pondération inférieure	Pondération supérieure
Impact de chaque mesure de performance	↓ Déterminer si la pondération est suffisamment importante pour justifier l'attention des participants	↑ Déterminer si la pondération éclipse l'accent mis sur d'autres composantes du régime
Impact sur l'ensemble du régime	↓ Déterminer si cette mesure de performance est suffisamment liée aux rétributions totales	↑ Déterminer si la mesure de performance a une incidence trop importante sur les rétributions totales

## Résumé et prochaines étapes

En définitive, l'entreprise doit tenir compte de l'impact global d'une mesure de performance ESG sur les résultats de rémunération totale, car cela l'aidera à déterminer la structure et la pondération appropriées pour la mesure en question. Par exemple, si la définition des cibles et l'évaluation d'une mesure de performance suscitent un degré élevé de confort et de confiance, il peut être logique de l'intégrer en tant que mesure spécifique autonome avec une pondération supérieure ou en tant que modificateur important. La conception appropriée peut également dépendre de la taille de l'entreprise et du secteur d'activité.

Il est important de noter que l'intégration de mesures de performance ESG nécessitera inévitablement de trouver un compromis entre l'impact des mesures traditionnelles (souvent financières et opérationnelles) et ces nouvelles mesures. Avant la mise en œuvre de ces mesures, les entreprises devront s'assurer qu'elles sont à l'aise avec ces compromis et avec l'impact potentiel sur leur accessibilité.

Dans le prochain article, nous examinerons la manière de déterminer le calibrage approprié des mesures de performance ESG dans les programmes incitatifs.

**Afin de recevoir les prochains articles, [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