

## QUESTION SUR LA RÉMUNÉRATION ET TENDANCES POUR 1998

Louise Labrèche

Volume 66, numéro 1, 1998

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1105195ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1105195ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (imprimé)

2817-3465 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Labrèche, L. (1998). QUESTION SUR LA RÉMUNÉRATION ET TENDANCES POUR 1998. *Assurances*, 66(1), 143–150. <https://doi.org/10.7202/1105195ar>

## CHRONIQUE ACTUARIELLE

par Louise Labrèche

### QUESTION SUR LA RÉMUNÉRATION ET TENDANCES POUR 1998

Au cours des cinq dernières années, les entreprises canadiennes dans tous les secteurs industriels se sont considérablement transformées. Réévaluant leurs stratégies et leurs structures, elles se sont employées à réviser leurs procédés de travail, à créer des organisations hautement performantes, à soutenir une croissance lucrative, à se distinguer avec leur service à la clientèle et à mieux se positionner pour être concurrentielles sur le marché mondial. Le résultat immédiat et tangible de ces facteurs a été la transformation des exigences concernant les ressources humaines et les systèmes de rémunération y afférents. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises repensent leur stratégie de rémunération afin d'harmoniser la gestion de leurs ressources humaines avec leurs stratégies d'affaires. Cette tendance s'est traduite par d'importants changements dans la façon dont la rémunération est assurée et a donné naissance à plusieurs nouvelles formes de rémunération. Dans le présent article, nous nous efforcerons de faire le point sur les principales tendances en matière de conception et d'administration de programmes de rémunération.

#### Les augmentations salariales

Confirmant la tendance canadienne à accorder depuis six ans de modestes augmentations de salaire, on prévoit qu'en 1998, le

---

#### L'auteure:

Louise Labrèche, F.I.C.A., F.S.A., est vice-présidente du Groupe-conseil Aon inc.

rajustement moyen des salaires de base demeurera de l'ordre de 2 % à 3 %, ce qui représente une augmentation moyenne de 3,3 % pour les cadres supérieurs, de 2,9 % pour les directeurs, les professionnels et autres salariés, et de 2,7 % pour les employés payés à l'heure.

La forte demande pour les employés ayant des «compétences très recherchées», plus particulièrement dans le domaine des systèmes d'information, demeure une question importante en matière de rémunération tout comme les pressions visant à augmenter leurs salaires. Cette tendance devrait se maintenir pendant plusieurs années encore.

## **Les régimes d'intéressement à court terme**

### **• La prime annuelle**

Se présentant sous diverses formes, les régimes d'intéressement à court terme sont maintenant offerts par une majorité de sociétés canadiennes et s'associent généralement à leur succès. Ces régimes d'intéressement peuvent inclure des récompenses annuelles individuelles ou d'équipe, comme par exemple le partage des gains de productivité, la participation aux profits, etc. Parmi ces récompenses, la prime en espèces est de loin la plus fréquemment utilisée et elle constitue un élément de plus en plus important du régime de rémunération de la plupart des employés. La prédominance de ces programmes et l'élargissement de l'admissibilité des employés ont tendance à augmenter et cette tendance devrait se maintenir.

## **Les régimes d'intéressement à long terme**

### **• Les options d'achat d'actions**

Parmi les différents régimes d'intéressement à long terme, la rémunération basée sur les actions, et plus particulièrement les options d'achat d'actions, est celle qui semble susciter le plus d'intérêt.

Les options d'achat d'actions, qui n'étaient offertes jusqu'ici qu'à la direction et aux cadres supérieurs, commencent à s'étendre aux employés d'autres niveaux, comme véhicule supplémentaire de rémunération variable. Cette tendance se remarque particulièrement chez les entreprises qui démarrent, celles de type entrepreneurial, et les entreprises en haute technologie – où bon nombre d'employés se voient offrir des options d'achat d'actions comme éléments de leur régime de rémunération.

Pour ce qui est de la rémunération des cadres supérieurs, les régimes traditionnels d'options d'achat d'actions représentent toujours la forme la plus répandue d'intéressement à long terme utilisée par les sociétés canadiennes. Cependant, la croyance selon laquelle les options d'achat d'actions permettent de relier les intérêts, les objectifs et les plans d'affaires des cadres supérieurs à ceux des actionnaires, soit profitabilité et croissance, est de plus en plus remise en question. Vu l'investissement considérable requis et l'impact fiscal du gain en capital applicable au moment où les options sont levées, les cadres supérieurs ont tendance à ne pas conserver les actions acquises par le biais de régimes d'options d'achat d'actions. Contrairement aux actionnaires, ils ne risquent pas leur propre capital pour obtenir ces gains. En conséquence, le lien qui existe entre les intérêts des cadres supérieurs et ceux des actionnaires et la façon dont les options d'achat d'actions permettent de lier ces intérêts doivent être mieux définis.

La formule traditionnelle permettant de déterminer la quantité d'options d'achat d'actions offerte est axée sur un multiple du salaire de base et non sur la création de valeur ajoutée pour les actionnaires. Ce qu'elle vise d'abord et avant tout, c'est la compétitivité de la rémunération globale offerte aux cadres supérieurs sur le marché. Les actionnaires, pour leur part, exigent maintenant et continueront d'exiger un niveau de performance plus défini pour établir la rémunération des cadres supérieurs et les régimes auxquels ils sont assujettis. Le défi pour de nombreuses sociétés est donc de trouver des programmes axés sur l'intérêt des actionnaires qui permettent en même temps de retenir et de motiver les cadres supérieurs concernés. Deux pratiques émergentes sont utilisées pour favoriser cet équilibre : les régimes d'options reliés à la performance et les directives de détention d'actions.

#### • **Les régimes d'options liés à la performance**

Les régimes fondés sur la performance gagnent en popularité parce qu'ils cherchent à établir un lien plus étroit entre l'enrichissement potentiel par voie d'options et le meilleur intérêt des actionnaires. Ces options peuvent revêtir plusieurs formes.

**Les options dont l'acquisition est liée à la performance (*Performance-contingent vesting options*).** Ces options ne peuvent être exercées que si des objectifs de performance prédéterminés sont atteints, comme par exemple les bénéfices cumulatifs par action, la valeur économique cumulative ou des objectifs financiers précis à atteindre au cours d'une période donnée.

**Les octrois d'options dont le nombre varie en fonction de la performance (*Performance-sized option grants*).** Ces options sont étroitement liées à la performance et une corrélation directe existe entre le nombre d'options octroyées et la performance atteinte sur une période donnée.

**Les options avec prime (*Premium options*).** Le prix de levée de ces options avec prime est établi à une valeur supérieure au prix du marché au moment de l'octroi (p. ex., 10 %, 20 % ou des blocs d'options pouvant être levés à différents prix).

### • **Directives de détention d'actions**

Alors qu'elles sont relativement nouvelles au Canada et que l'on s'attend à voir augmenter leur usage au cours des prochaines années, les directives de détention d'actions sont assez courantes aux États-Unis et apparaissent présentement dans les circulaires d'information d'un tiers des sociétés américaines. Une directive de détention d'actions définit combien d'actions devrait détenir un cadre supérieur d'une société. Au Canada, cela représente typiquement entre 50 % et 100 % du salaire de base pour un cadre supérieur et jusqu'à 200 % du salaire de base d'un président et chef de la direction. Actuellement, les directives à cet égard vont de la simple déclaration de principe, où les cadres sont encouragés à acquérir des actions de la société, jusqu'à une obligation absolue d'acheter et de détenir un montant d'actions équivalant à un pourcentage prédéterminé du salaire de base.

Les mesures de détention d'actions qu'envisagent les sociétés canadiennes se présentent sous différentes formes.

**Les régimes d'achat d'actions.** Se conformer aux directives de détention d'actions entraîne des dépenses considérables de la part des cadres supérieurs.

**Les régimes de prêts pour l'achat d'actions.** Ces régimes sont toujours les plus couramment utilisés au Canada pour encourager les cadres supérieurs à acquérir des actions, et ce, en dépit des revers importants résultant d'expériences malheureuses qui ont fait la manchette au cours de la dernière décennie. Dans le cadre de ces régimes, des prêts à faibles taux d'intérêt ou sans intérêt sont consentis aux employés afin de leur permettre d'acheter des actions de la société.

**L'octroi d'actions.** Ces actions sont octroyées pour tenir lieu d'une partie de la rémunération de base, d'une augmentation de salaire ou de primes en espèces. De tels octrois peuvent être

accompagnés de prêts, de façon à compenser les incidences fiscales et à encourager le détenteur à conserver ses actions.

**Directives de rétention d'actions acquises par levée d'options.** Ces programmes exigent que les cadres levant des options conservent un pourcentage des actions acquises.

**Options de renouvellement ou de remplacement (*Reload*).** Dans le cadre de ce programme, de nouvelles options sont émises le jour où les options originales sont levées et ne pourront être exercées que lorsque les actions des options originales auront été conservées pour une période de temps définie, comme par exemple de trois à cinq ans.

**L'octroi d'options fondé sur la détention d'actions.** Dans le cadre de ce programme, le nombre d'options accordées annuellement à un cadre supérieur est directement lié au nombre d'actions qu'il détient.

**Combinaisons.** Créativité et ingéniosité ont leur place dans le choix de combinaisons de programmes répondant aux besoins spécifiques de certaines sociétés. Un exemple d'une telle combinaison pourrait être un régime où des octrois d'options conditionnelles sont associés à un régime de boni lié à la performance à long terme. Les primes offertes en vertu de ces régimes sont utilisées pour acheter des actions supplémentaires ou pour payer les impôts sur les gains en capital et conserver les actions acquises lors de la levée des options.

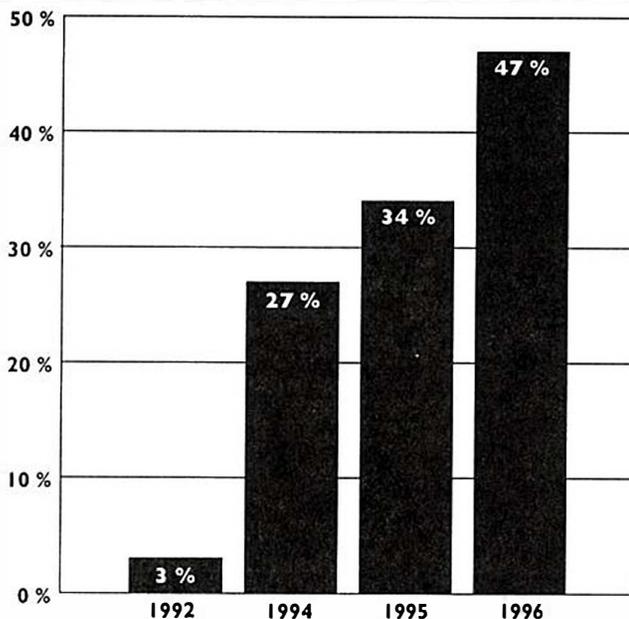
## **Avantages sociaux**

Les avantages sociaux continuent d'être une composante importante de nombreux programmes de rémunération, mais la tendance en faveur de la diminution des coûts fixes de rémunération se fait sentir dans ce domaine. Plus proches des questions relatives à la rémunération et mieux adaptés aux besoins spécifiques des employés, les programmes d'avantages sociaux offerts deviennent de plus en plus flexibles, et on met davantage l'accent sur la communication de ces programmes aux employés.

## **La rémunération des administrateurs**

L'utilisation accrue de la rémunération à base d'actions pour les administrateurs (Tableau 1) représente une tendance au Canada qui s'inspire clairement de celle déjà observée aux États-Unis en cette matière (Tableau 2).

**TABLEAU I**  
**POURCENTAGE DE SOCIÉTÉS CANADIENNES UTILISANT**  
**UNE FORME QUELCONQUE DE RÉMUNÉRATION BASÉE**  
**SUR LES ACTIONS POUR LEURS ADMINISTRATEURS**

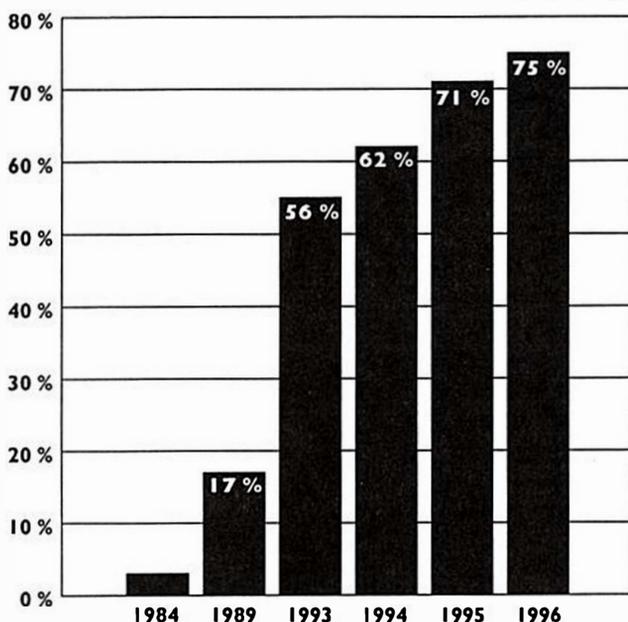


Selon le plus récent sondage du Groupe-conseil Aon sur la rémunération des administrateurs canadiens, 47 % des sociétés canadiennes utilisaient une forme quelconque de rémunération à base d'actions en 1996, ce qui représente une augmentation de 74 % par rapport à 1994.

### **Le point sur la valeur économique et le *balanced scorecard***

Deux des mesures de performance les plus populaires étudiées aujourd'hui sont la valeur économique (VE) et le *Balanced Scorecard*. Bien qu'ils ne soient pas entièrement nouveaux, ces deux concepts sont très «à la page» actuellement dans les milieux d'affaires, de rémunération et de placements. La VE est directement liée à l'intérêt des actionnaires alors que le *Balanced Scorecard* mesure la performance d'une société en se basant sur plusieurs objectifs tant financiers qu'opérationnels.

**TABLEAU 2**  
**POURCENTAGE DE SOCIÉTÉS AMÉRICAINES UTILISANT**  
**UNE FORME QUELCONQUE DE RÉMUNÉRATION BASÉE**  
**SUR LES ACTIONS POUR LEURS ADMINISTRATEURS**



La VE est une mesure économique du succès financier qui permet d'établir si une société génère des profits excédant son coût de capital. Les sociétés qui optent pour cette approche désirent s'assurer que toutes les décisions prises par les cadres supérieurs et les employés favorisent la création ou l'augmentation de valeur pour les actionnaires. Lorsque la VE est liée à la rémunération, cela soulève de nombreuses questions d'ordre pratique. Le problème le plus souvent cité est celui de la complexité dans la détermination de la valeur. De plus, un haut niveau de communication et de formation est nécessaire pour que les employés comprennent le concept, ce qui a un certain impact sur la productivité. Lorsqu'ils sont correctement conçus et communiqués, les régimes de rémunération fondés sur la VE peuvent démontrer aux actionnaires le lien entre la rémunération associée à la performance des cadres supérieurs et la santé financière de l'entreprise.

La mesure du succès d'une entreprise ne se limite pas à sa santé financière, c'est pourquoi une approche de type *Balanced*

*Scorecard* peut être privilégiée par certaines entreprises. L'introduction de mesures non financières dans la structure du régime, telles que le service à la clientèle, les processus d'affaires et les plans de formation, accentue l'efficacité du programme en appuyant des changements sur le plan des comportements et en agissant sur la culture même de l'entreprise. Le fait de lier des objectifs mesurables, financiers ou non, à la rémunération permet de faire comprendre efficacement la mission, la stratégie à long terme et la culture de l'entreprise à toutes les parties concernées, y compris les actionnaires, les gestionnaires et les employés.

## **Sommaire**

La rémunération évolue de façon significative. Bien que l'ensemble des programmes abordés dans le présent article puisse s'avérer de grande valeur pour une entreprise, l'utilité réelle de l'un ou l'autre doit être évaluée en fonction de la façon dont il supporte la stratégie d'affaires et la culture de l'entreprise. Choisir la bonne stratégie de rémunération et les composantes qui reflètent le mieux vos besoins est crucial pour le succès de votre entreprise.