


**DANIEL VASELLA RESTE  
LARGEMENT LE MIEUX PAYÉ**

Le président et CEO de Novartis reste le haut dirigeant parmi les sociétés cotées le mieux payé de Suisse. L'étude d'Ethos confirme à nouveau certaines rémunérations excessives et non justifiées à la lumière des performances réalisées. Les politiques de rémunération ne respectent souvent pas les règles internationales de bonnes pratiques.

CREDIT PHOTOGRAPHIQUE: KEVIN DUNN/KEFALUS
**GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

# L'autorégulation a ses limites

*Ethos dépose auprès d'ABB, CS Group, Nestlé, Novartis et UBS une résolution demandant le vote du rapport de rémunération.*

**PHILIPPE REY**  
 À ZÜRICH

La rémunération des dirigeants des grandes sociétés suisses cotées à la bourse demeure un grand chantier, tant en ce qui concerne la transparence que la détermination des systèmes de rétribution et des incitations qu'ils comprennent. Les choses commencent à aller dans le bon sens, mais pas assez au goût de la fondation Ethos. Cette dernière et huit grandes caisses de pension suisses ont déposé aujourd'hui une résolution d'actionnaires aux assemblées générales du printemps 2009 des sociétés ABB, Credit Suisse Group, Nestlé, Novartis et UBS. Cette résolution demande une modification des statuts donnant la compétence aux actionnaires de voter de manière consultative sur le rapport de rémunération.

**«Say on pay»**

Par cette résolution de type «say on pay», Ethos veut contribuer positivement à résoudre la problématique posée par les rémunérations excessives. Pourquoi consultatif? Ce cheminement a été choisi par économistes, d'une part; le résultat significa-

tif d'un vote consultatif doit inévitablement être pris en considération par le conseil d'administration d'une société, d'autre part, selon Dominique Biedermann, directeur d'Ethos, qui présentait hier à Zurich une étude consacrée aux 48 plus grandes sociétés cotées en Suisse sur le thème de la rémunération 2007 des instances dirigeantes. Au sein de l'univers choisi, seule Schindler a soumis son rapport de rémunération au vote consultatif des actionnaires lors de l'as-

semblée générale. Cela ne laisse aucun doute sur les limites de l'autorégulation et confirme l'opinion que les sociétés suisses ne feront voter les actionnaires en matière de rémunération que si la loi l'impose. A l'heure actuelle, la loi ne prévoit aucune compétence spécifique pour les actionnaires. Ethos reste convaincue de la nécessité de modifier le Code suisse des obligations, de façon à donner à l'assemblée générale la compétence de se prononcer, au minimum

de manière consultative, sur le rapport de rémunération. Sur toutes les places financières (dont la Grande-Bretagne et les Pays-Bas), hormis la Suisse, l'assemblée générale des actionnaires a progressivement reçu des compétences en matière de rémunérations des dirigeants.

**Certaines rémunérations restent excessives**

L'étude d'Ethos révèle par ailleurs que certaines rémunérations restent singulièrement éle-

vées. Il s'agit notamment des présidents du conseil d'administration (chairman) et PDG (CEO), de chairman ayant été précédemment CEO, ainsi que de certains CEO. Ethos publie, entre autres, la liste des membres les mieux rémunérés de la direction en 2007, Daniel Vasella figurant en tête avec près de 30 millions de francs au total, devant Brady Dougan, Credit Suisse Group (22,3), Franz Humer, Roche (21,6), Peter Brabeck, Nestlé (18,7), Jacques Aigrain, Swiss Re (15,1), Norbert Platt, Richemont (14,5), James Schiro, Zurich FS (12,4), Lawrence Howell, EFG (10,9), Ernst Tanner, Lindt & Sprüngli (10,2), Fred Kindle, ABB (9,3), Johannes de Gier, Julius Bär (8,1), Michael Pragnell, Syngenta (7,7), Herbert Scheidt, Vontobel (7,5), etc. Le membre le mieux rémunéré de la direction générale à la clôture des comptes de l'année fiscale 2007 était le CEO, à l'exception des sociétés suivantes: Bâloise (ex-CEO), Helvetia (ex-CEO), Nobel Biocare (ex-CEO), OC Oerlikon (ex-CEO), Synthès (ex-CEO), UBS (le directeur régional Asie-Pacifique, Rory Tapner), Pargesa (vice-président).

**L'AVIS DE L'AGEFI | PHILIPPE REY**

## Des critères de performance flous

L'année 2007 s'est révélée globalement lucrative pour les dirigeants des grandes sociétés cotées! C'est la seule certitude alors que beaucoup d'inconnues subsistent sur la manière de déterminer les montants des rémunérations, leurs composantes ainsi que leur structure. Afin d'éviter une spirale vers la hausse des rétributions, les sociétés devraient systématiquement fixer et communiquer les montants maximums correspondant à chacune des composantes variables de la rémunération, selon Ethos. Le salaire total serait plafonné. Dans la majorité des sociétés, une part substantielle des rémunérations est octroyée en actions et/ou options. Toutefois, dans la plupart des cas, les critères de performance liés à l'attribution définitive des actions et des options à l'issue

de la période de blocage sont inexistantes. En fait, la rémunération variable devrait être véritablement fixée sur une période de 5 ans au minimum, en fonction de critères pertinents de rentabilité, tels la rentabilité des capitaux employés, prenant non seulement en compte les marges d'exploitation mais aussi le besoin et l'allocation du capital, ainsi que le cash-flow disponible. En outre, les objectifs de performance doivent être absolus et relatifs à ceux d'un groupe d'entreprises comparables («peer group»). Les stock-options forment souvent une arme à double tranchant, en incitant notamment à procéder à des rachats d'actions onéreux au détriment de versements de dividendes ou à investir dans de mauvais projets ou acquisitions.

[p.rey@agefi.com]