

Fondation Ethos  
Place Cornavin 2  
Case postale  
CH-1211 Genève 1  
T +41 (0)22 716 15 55  
F +41 (0)22 716 15 56  
www.ethosfund.ch

Genève, le 26 juillet 2007

## **Réponse de la Fondation Ethos à la mise en consultation d'une annexe au « Code suisse » en matière de rémunérations**

---

### **I. RESUME**

La Fondation Ethos salue l'initiative prise par economiesuisse de compléter le Code suisse par une annexe consacrée à la thématique des rémunérations. Cette démarche est devenue très importante, en particulier à la veille de la révision du Code des Obligations visant à renforcer les droits des actionnaires des sociétés.

En particulier, Ethos apprécie qu'il soit recommandé aux sociétés :

- De constituer un comité de rémunération formé uniquement de membres indépendants.
- De publier annuellement un rapport sur les rémunérations avec une présentation des rémunérations sous forme de tableau.
- D'exclure les parachutes dorés en cas de changement de contrôle.

Par contre, Ethos regrette que le projet d'annexe :

- Permette d'envisager des indemnités de départ en cas de « résultats extraordinaires ».
- Ne recommande pas clairement le vote consultatif de la politique de rémunération par l'assemblée générale comme étant la mesure la plus appropriée pour faire participer les actionnaires au débat sur les rémunérations.

### **II. INTRODUCTION**

Ethos soutient la volonté de favoriser la responsabilité propre de l'économie et des entreprises.

Toutefois, pour assurer la crédibilité des recommandations émises par economiesuisse, Ethos est convaincu qu'il serait judicieux d'introduire le principe de « Comply or explain ». Cela pousserait les sociétés qui ne souhaitent pas suivre les recommandations d'expliquer les motifs particuliers qui les ont conduit à cette décision. Un tel principe est particulièrement apprécié des investisseurs, puisqu'il leur permet de mieux comprendre les situations spécifiques qui pourraient justifier, le cas échéant,

une exception par rapport aux recommandations initiales. De plus, ce principe est communément prévu par la grande majorité des Codes de bonne pratique en matière de gouvernement d'entreprise.

Le fait que le principe de « Comply or explain » n'ait pas été introduit dans le Code suisse en 2002 a été critiqué par la communauté internationale des investisseurs institutionnels. Appliquer maintenant ce principe à l'annexe 1 sur les rémunérations permettrait d'améliorer sensiblement l'impact et la crédibilité de la démarche d'economiesuisse.

### **III. COMMENTAIRES SPECIFIQUES**

#### **a) Le comité de rémunération du Conseil d'administration et son rôle**

##### **1. Le Conseil d'administration décide du système de rémunération et détermine les compétences du comité de rémunération**

Ethos est d'avis que la problématique des rémunérations est intimement liée à celle des nominations. Ainsi, étant donné que les nominations sont (juridiquement) de la compétence du Conseil d'administration dans son ensemble, il n'est pas cohérent de donner la compétence en matière de politique de rémunération au seul comité de rémunération. En procédant à l'engagement des membres de la Direction, le Conseil d'administration assume une grande responsabilité. Il ne peut pas accepter de prendre cette responsabilité si l'ensemble de ses membres n'ont pas un contrôle direct sur la politique et le montant des rémunérations de la Direction.

De plus, la politique de rémunérations ne présente pas uniquement un enjeu économique, mais également éthique, notamment pour maintenir la motivation des collaborateurs de l'entreprise et assurer la réputation générale de la société. C'est donc bien tout le Conseil d'administration qui doit être responsable en matière de rémunérations.

Par conséquent, Ethos est d'avis que le deuxième paragraphe de la recommandation d'economiesuisse devrait se limiter à la 2<sup>ème</sup> et la 3<sup>ème</sup> proposition. La proposition de laisser le pouvoir de décision au comité de rémunération devrait être retirée.

##### **2. Le comité de rémunération est composé exclusivement de membres du Conseil d'administration indépendants**

Ethos est entièrement d'accord avec cette recommandation. Il s'agit d'une recommandation incontournable pour permettre d'assurer la crédibilité du travail du comité de rémunération.

##### **3. Sur les indications du Conseil d'administration, le comité de rémunération élabore un projet d'aménagement du système de rémunération des cadres dirigeants de l'entreprise**

Pas de commentaire.

##### **4. En règle générale, le système de rémunération s'appuie sur des éléments fixes et variables. Il récompense le comportement visant la réussite à moyen et long termes par des éléments de rémunération disponibles ultérieurement**

Pas de commentaire.

**5. Le système de rémunération est aménagé de manière à éviter l'octroi d'avantages matériellement non justifiés et les mauvaises incitations**

Ethos est d'avis que le deuxième paragraphe devrait être déplacé dans la recommandation 6 concernant les parachutes dorés, si possible comme nouveau premier paragraphe. En effet, ce paragraphe est une recommandation en matière de durée de contrat de travail. Or, c'est justement des durées de contrat de travail trop longues (en principe supérieures à une année) qui peuvent être considérées comme une des formes d'indemnité de départ.

**6. Le conseil d'administration n'octroi, par principe, ni parachutes dorés ni indemnités de départ**

Ethos s'oppose de manière catégorique aux parachutes dorés et/ou indemnités de départ. Pour éviter des malentendus, il est souhaitable de préciser en introduction que la durée des contrats de travail ne devrait en principe pas excéder une année (voir remarque ci-dessus sous point 5). Cela éviterait des problèmes pour définir à partir de quand la durée d'un contrat de travail pourrait être considérée comme une indemnité de départ « déguisée ».

Dans le deuxième paragraphe, il est envisagé de pouvoir verser une indemnité de départ « en cas de résultats extraordinaires ». Ethos regrette qu'une telle exception soit possible. Cela limite grandement la portée de cette recommandation, alors que le thème des indemnités de départ apparaît comme l'un des points les plus critiqués dans le cadre des discussions en matière de rémunérations. Ethos est convaincu qu'économiesuisse devrait être plus ferme sur ce point.

**7. Le comité de rémunération évalue avec un esprit critique les comparaisons en matière de rémunérations versées dans d'autres entreprises et les conclusions des conseillers externes et internes**

Pas de commentaire.

**b) Rôle de l'assemblée générale**

**8. Le Conseil d'administration établit chaque année un rapport sur les rémunérations à l'attention de l'assemblée générale**

Ethos salue cette recommandation qui demande explicitement aux sociétés de publier annuellement un rapport sur les rémunérations.

En particulier, la présentation des rémunérations sous forme de tableau est très appréciée des investisseurs institutionnels. A ce sujet, il serait cependant utile de communiquer de manière plus précise le contenu minimum du tableau. En particulier, il serait important de préciser qu'il ne s'agit pas uniquement de présenter les montants des rémunérations, mais également leur composition : cash, bonus (en cash et en actions), plan de participation à long terme (en actions et en options), les contributions à la prévoyance retraite, ainsi que les autres revenus et avantages.

Il serait utile qu'économiesuisse présente un modèle de tableau pour :

- Les membres exécutifs du Conseil et les membres de la Direction.
- Les membres non exécutifs du Conseil.

A titre d'exemple, Ethos propose les tableaux suivants :

## Remuneration of executive members of the Board and management

Name/ Function	Base Salary (Cash)	Bonus			Long-term incentive plans				Pensions	Other	Total
		Cash	Shares		Shares or units		Options				
			Number	Market value at grant	Number	Market value at grant	Number	Market value at grant			

## Remuneration of non-executive members of the Board

Name	Fees/ Honoraries (Cash)	Shares		Options		Other	Total
		Number	Market value at grant	Number	Market value at grant		

### 9. Le Conseil d'administration fait participer l'assemblée générale de manière appropriée au débat sur le système de rémunération des membres du Conseil d'administration et de la Direction

Ethos considère comme très important qu'une des 10 recommandations soit consacrée à la participation des actionnaires. En effet, au vu du coût important que peut constituer un système de rémunérations excessives, il est légitime que les actionnaires puissent s'exprimer sur ce thème.

La variante 1 qui est proposée ne donne malheureusement aucun nouveau droit aux actionnaires en matière de rémunérations. Il ne s'agit que d'une formalisation de la situation qui prévaut déjà actuellement en Suisse et qui n'a, ni empêché, ni freiné certains dérapages au cours des dernières années. Plus précisément, il n'est pas normal que les actionnaires doivent s'opposer à l'approbation des comptes lorsqu'ils ne sont pas d'accord avec la politique de rémunérations des instances dirigeantes. Cela constitue une mesure totalement disproportionnée et empêche notamment le versement d'un dividende. Il est indispensable que les actionnaires puissent se prononcer spécifiquement sur la politique de rémunération. Le refus de la décharge n'est pas non plus une possibilité satisfaisante. En effet, un tel refus n'a pas de conséquence directe sur les rémunérations.

Par contre, la variante 2 constitue une très bonne solution. En effet, un vote consultatif du rapport de rémunération permet aux actionnaires de s'exprimer clairement et spécifiquement sur les rémunérations, tout en laissant au Conseil d'administration la compétence et la responsabilité de la fixation des rémunérations. Par ailleurs, les efforts importants qui sont actuellement fait en matière de transparence des systèmes de rémunération rendent possible un tel vote, les actionnaires ayant suffisamment d'informations pour prendre position sur les rémunérations. La praticabilité d'un tel système a été démontrée depuis plusieurs années dans plusieurs pays, dont le Royaume-Uni et l'Australie. Aux Etats-Unis, le vote consultatif sera probablement aussi introduit prochainement, suite à un récent vote très positif de la Chambre des représentants (269 voix contre 134).

Ethos est d'avis qu'il faudrait recommander aux sociétés cotées en Suisse uniquement la variante 2. Dans le cadre de la prochaine révision du Code des Obligations, cela serait un signal fort au Parlement. Par ce biais, les milieux économiques montreraient qu'ils ont réellement la volonté et la capacité de favoriser l'autorégulation en matière de rémunérations.

Si l'état d'avancement des discussions sur la présente annexe sont trop avancées pour ne pouvoir retenir qu'une seule variante, Ethos suggère avec insistance qu'il soit clairement précisé que, parmi les deux variantes possibles, la variante 2 est recommandée.

**c) Transparence**

**10. Le Conseil d'administration veille à la transparence dans le domaine de la rémunération des membres du Conseil d'administration et de la Direction**

La transparence est un aspect essentiel pour les investisseurs. Ethos soutient fortement cette recommandation.