



DOMINIQUE BIEDERMANN

Le salaire variable ne devrait pas excéder les 2/3 du revenu total

Actionnaires actifs Ethos critique le système de rémunération de Novartis et plaide pour que la recapitalisation d'UBS ne puise pas que dans la poche des actionnaires.

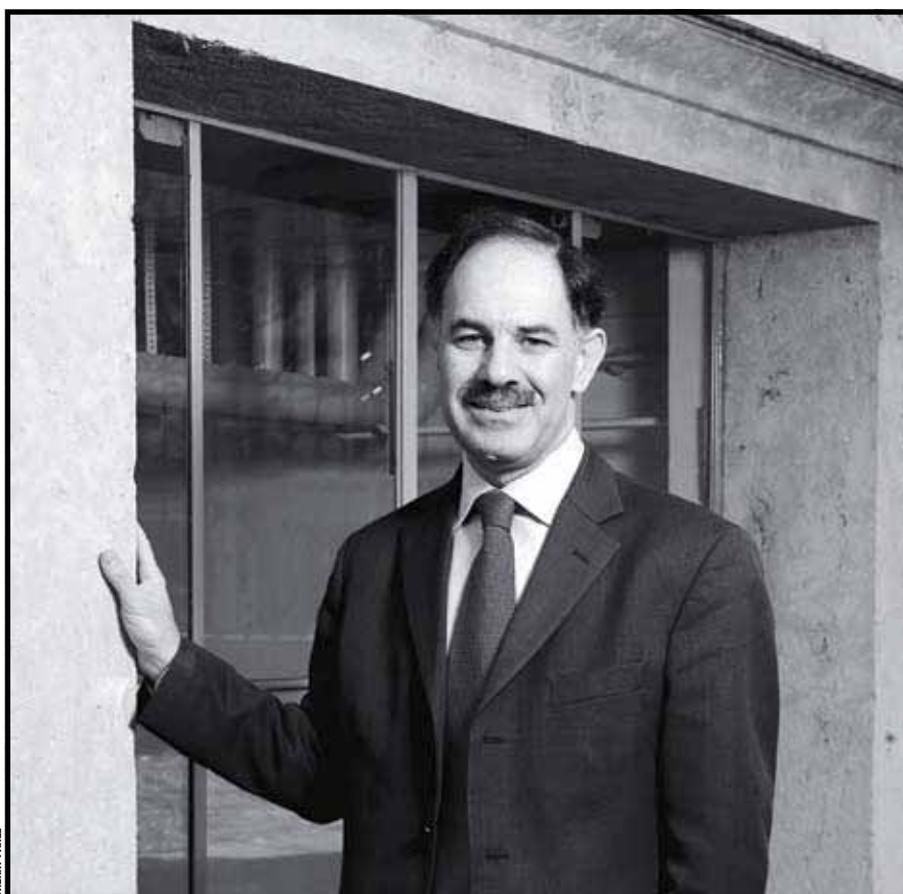
Ethos œuvre depuis des années pour permettre aux actionnaires de donner leur avis sur les systèmes de rémunération. Le vote consultatif en assemblée générale a ainsi été introduit, en 2009 ou 2010, par la grande majorité des sociétés du SMI. Novartis, qui a modifié l'an dernier ses statuts en ce sens, consultera ses actionnaires pour la première fois le 22 février.

Ethos recommande de s'opposer au système de rémunération de Novartis: pourquoi?

Nous estimons que la rémunération variable des membres de la direction de Novartis est beaucoup trop élevée par rapport à leurs salaires fixes. En 2010, la rémunération variable du CEO a atteint 87% de son revenu total; ce qui est extrêmement élevé et peut conduire à des comportements contraires aux intérêts à long terme des actionnaires.

Comment est composée la rémunération variable de la direction générale?

Il s'agit essentiellement d'actions. Les personnes concernées peuvent choisir d'en prendre une partie en options.



THIERRY PAREL

PROFIL

DOMINIQUE BIEDERMANN
53 ans,
Directeur d'Ethos - Fondation suisse pour un développement durable - depuis 1998 et de la société Ethos Services depuis sa création en 2000.
Doctorat en sc. éco. à l'Université de Genève.
En 1991, devient directeur adjoint de la CIA à Genève (caisse de pension des fonctionnaires du canton), puis directeur de 1994 à 1998.
Participe à la création d'Ethos en 1997, qu'il préside jusqu'en août 1998.

Cette rémunération variable est-elle étalée sur plusieurs années?

Malheureusement, chez Novartis, la majeure partie de la rémunération variable dépend des résultats d'une seule année et est attribuée de manière définitive. Alors que d'autres entreprises font dépendre le salaire variable de critères de performance évalués sur plusieurs années.

Les montants absolus des rémunérations sont-ils corrects?

En 2010, la rémunération globale des membres du conseil d'administration et de la direction générale s'est élevée à 82 millions de francs. Certains revenus ont été particulièrement élevés. Le président du conseil, Daniel Vasella, a obtenu 25 millions; dont 12 sous la forme d'une >>>

>>> police d'assurance à titre de retraite complémentaire. Nous apprécions une rémunération par rapport au salaire le plus faible de l'entreprise. Chez Novartis, si on retient un salaire de 50 000 francs annuel au bas de l'échelle, les 25 millions de Daniel Vasella représentent 500 fois cette somme. D'évidence, c'est exagéré.

Quelle rémunération serait acceptable?

Le montant des revenus des dirigeants dépend de la taille et de la complexité de l'entreprise. Pour le salaire fixe, nous considérons que le montant acceptable ne doit pas être supérieur à la médiane d'un groupe de référence d'entreprises de taille et de complexité identiques.

Pourquoi les entreprises devraient-elles s'en tenir à ce «juste milieu» et ne pas être celles qui paient le mieux?

Nous pensons qu'il n'est pas souhaitable pour les actionnaires d'être l'entreprise qui paie le plus les membres de sa direction: cela conduit à une inflation des salaires. Au-delà du salaire fixe d'un manager, nous estimons que la partie variable de sa rémunération pourrait être équivalente à la partie fixe lorsque les objectifs sont atteints. S'ils ne le sont pas, cette partie variable pourrait descendre: théoriquement jusqu'à zéro. Symétriquement, si les objectifs sont largement dépassés, la partie variable pourrait augmenter: jusqu'à atteindre 200% du fixe. La rémunération variable ne dépasserait ainsi jamais les deux tiers du revenu total d'un manager.

Les actionnaires peuvent-ils juger si les managers ont rempli leurs objectifs?

C'est possible dans certaines entreprises. Logitech publie un bilan détaillé de l'atteinte des objectifs par les différents membres de la direction générale et justifie ainsi leurs rémunérations variables. Novartis a publié cette année un rapport détaillé sur les rémunérations du conseil d'administration et de la direction générale. Ce rapport est toutefois insatisfaisant sur plusieurs points. Il présente toutes les rémunérations à leur valeur fiscale et non

de marché, ce qui sous-estime les montants versés. En outre, dans la plupart des plans de rémunération, le montant de la rémunération variable versée en cas d'atteinte des objectifs n'est pas communiqué. Il est donc impossible d'établir un lien entre l'atteinte des objectifs et la rémunération perçue.

«LA SUISSE EST L'UN DES RARES PAYS OÙ LES ACTIONNAIRES N'ONT AUCUN DROIT SUR LES RÉMUNÉRATIONS.»

Que pensez-vous de l'initiative Minder?

Cette initiative introduirait de nouveaux droits pour les actionnaires, mais elle va trop loin en leur donnant le pouvoir d'accepter ou refuser tant le montant total des rémunérations versées au conseil d'administration, ce que nous approuvons, que celui destiné à la direction générale. Déterminer la rémunération de la direction générale doit rester du ressort du conseil d'administration; dans le cadre d'un système de rémunération dont le principe a été approuvé par les actionnaires. Le Conseil fédéral n'ayant pas proposé de contre-projet direct, le Parlement étudie un contre-projet indirect – sous la forme d'une modification législative – qui nous semble intéressant.

Comment se situe la Suisse en matière de contrôle des rémunérations des dirigeants d'entreprise par les actionnaires?

Nous sommes le seul pays, avec l'Espagne, où les actionnaires n'ont aucun droit en matière de rémunération des dirigeants. C'est seulement depuis 2004 que sont publiés le montant global versé à la direction générale et le salaire le plus élevé. Depuis 2007, les honoraires individuels versés aux administrateurs sont également rendus publics. Nous agissons depuis plusieurs années pour demander aux entreprises d'introduire le vote consultatif sur les rémunérations. Sur les 100

plus grandes entreprises cotées à la Bourse suisse, 33 l'ont accepté.

Quelle serait la situation idéale?

Le système qui me semble idéal est celui en vigueur aux Pays-Bas et en Suède: les actionnaires votent de manière contraignante sur le futur système de rémunération. Un autre exemple est le vote consultatif sur le rapport de rémunération de l'année précédente; comme en Angleterre, en Australie, et maintenant aux États-Unis. En cas de désapprobation par un nombre significatif d'actionnaires, le conseil d'administration sait qu'il doit modifier le système. En Suisse, nous avons eu un tel signal pour les deux grandes banques. En 2010, 45% des actionnaires d'UBS et 35% de ceux du Credit Suisse n'étaient pas d'accord avec le système de rémunération. Les deux sociétés ont immédiatement réagi en intensifiant le dialogue avec les investisseurs institutionnels critiques, dont Ethos.

UBS va renforcer ses fonds propres et renonce au versement d'un dividende. Qu'en pensez-vous?

Nous sommes d'accord de renoncer au dividende pendant quelques années pour recapitaliser la banque, à la condition que les rémunérations variables diminuent fortement, sans pour autant augmenter les rémunérations fixes. Les actionnaires d'UBS – dont nombre de caisses de pension – ont perdu énormément d'argent ces dernières années: la valeur de l'action, qui avait monté jusqu'à plus de 70 francs, est descendue jusqu'à 8 francs au plus bas et est encore en dessous de 20 francs. Or, malgré un bénéfice de 7 milliards de francs, les actionnaires ne percevront aucun dividende alors que le «bonus pool» a baissé de seulement 10% par rapport à l'année précédente et que les salaires fixes ont fortement augmenté. Les rémunérations des managers des banques n'ont pas baissé; alors que les actionnaires vont devoir renoncer à leur dividende pendant plusieurs années. ○

PROPOS RECUEILLIS PAR GENEVIÈVE BRUNET