

# Des rémunérations objectivement exagérées

Les investissements calamiteux d'un important établissement bancaire ravivent les débats non seulement sur la gouvernance des grandes entreprises, mais aussi sur la rémunération parfois exagérée de leurs dirigeants. Il est faux d'en appeler à une intervention de l'Etat, et vain d'espérer celle des actionnaires. En revanche, il appartient aux conseils d'administration d'imposer – et de s'imposer – des comportements raisonnables et responsables.

## Face à des investissements téméraires, des préoccupations légitimes

Les déboires à répétition d'une grande banque suisse ont récemment fait les gros titres de la presse. Après le départ précipité du précédent CEO, éclaboussé, il y a près de deux ans, par un scandale de surveillance illégale des cadres, la banque a vu sa réputation ternie par des transactions avec plusieurs sociétés aux comportements indécents. Aujourd'hui, on découvre des investissements aussi massifs que téméraires dans une société financière et un fonds spéculatif qui ont tous deux fait faillite, entraînant pour la banque des pertes de plusieurs milliards de francs. Ces engagements ont apparemment été réalisés en évitant les contrôles des «gendarmes financiers» et en contournant les règles internes de gouvernance et de gestion des risques.

Cette affaire fait ressurgir un débat plus général sur la gouvernance des grandes entreprises et sur le rôle et la responsabilité de leurs dirigeants. Les commentateurs pointent du doigt une génération de «managers» qui connaissent parfois mal les rouages et la culture des structures qu'ils dirigent, qui manquent de vision sur le long terme, et qui se font néanmoins une idée suffisamment haute de leur fonction pour se considérer au-dessus des règles. Le conseiller aux Etats Thomas Minder, connu pour ses positions critiques dans ce domaine, dénonce des bonus démesurés qui encouragent une

prise de risque excessive. En l'occurrence, les dirigeants de la banque en question ont renoncé à leurs bonus de 2020, mais cela ne compensera de loin pas les pertes subies.

Ce que l'on constate surtout, c'est que, même à notre époque extrêmement soucieuse d'image et de morale, certains dirigeants de grandes entreprises continuent à s'octroyer des rémunérations objectivement exagérées – exagérées en regard de leurs résultats et de la qualité de leurs prestations, en regard de l'ampleur exacte de leurs responsabilités ou des risques auxquels ils s'exposent, certes bien réels mais qu'il ne faut tout de même pas surévaluer; exagérées aussi en regard du marché, ou tout simplement en regard de ce qui apparaît raisonnable.

## L'illusion de la démocratie actionnariale

Il n'est pas facile de définir ce qu'est une rémunération exagérée. Les esprits férus de réglementation cherchent avec acharnement à fixer des limites légales, en chiffres absolus ou en ratios. Cette voie n'est pas la bonne, même si elle est électoralement porteuse. Il n'appartient pas au législateur de dire ce qui est raisonnable ou non dans le domaine varié et complexe de la vie économique et dans les circonstances particulières de chaque entreprise. Le refus de l'interventionnisme étatique a d'ailleurs été validé, il y a quelques années, par le rejet populaire de l'initiative dite «1:12».

### Impressum

Editeur:  
Centre Patronal  
Rédacteur responsable:  
P.-G. Bieri

Route du Lac 2  
1094 Paudex  
Case Postale 1215  
1001 Lausanne  
T +41 58 796 33 00  
info@centrepatronal.ch

Kapellenstrasse 14  
3011 Bern  
T +41 58 796 99 09  
cpbern@centrepatronal.ch

www.centrepatronal.ch

Suite au verso



Les membres des conseils d'administration bénéficient d'une large marge d'appréciation pour déterminer les rémunérations. Cette grande liberté implique une non moins grande responsabilité !

Parmi les esprits plus libéraux, certains ont cru pouvoir imposer des choix raisonnables en renforçant le pouvoir des actionnaires – car la notion de «rémunération exagérée» s'applique aux dirigeants nommés, et non aux patrons propriétaires de leur propre entreprise. Hélas, la démocratie actionnariale reste une illusion. La plupart des actionnaires ne détiennent pas un volume d'actions suffisant pour imposer leur volonté, laquelle, en outre, s'oriente plus souvent vers le rendement à court terme que vers la gouvernance durable de la société dans laquelle ils ont modestement investi. Ainsi, la fameuse initiative Minder «contre les rémunérations abusives» n'a eu jusqu'ici qu'une influence négligeable.

### **Le rôle central d'un conseil d'administration**

Lorsqu'il s'agit de fixer la rémunération des cadres dirigeants, les personnes véritablement responsables sont les membres des conseils d'administration. Ceux-ci bénéficient d'une large marge d'appréciation pour déterminer leur propre rémunération, celle du président, ainsi que celle de la direction générale. Cette grande liberté implique une non moins grande

responsabilité ! Leurs décisions doivent notamment s'accorder avec leur vision de la gouvernance de l'entreprise et de son modèle d'affaires, tout en tenant compte le plus intelligemment possible de certaines sensibilités de la société moderne. Ces préoccupations – et bien d'autres – forment le cœur de l'activité d'un conseil d'administration.

On ajoutera que la responsabilité des dirigeants de grandes entreprises est aussi une responsabilité collective vis-à-vis de l'ensemble du monde économique. Car ceux d'entre eux qui agissent avec trop de légèreté et trop peu de scrupules, outre les dommages qu'ils causent à l'entreprise qui les emploie, créent aussi des conditions propices aux dérives réglementaires et à la méfiance de l'opinion publique envers la fonction patronale.

**Pierre-Gabriel Bieri**