

L'interview de la semaine Paraît chaque samedi

Dominique Biedermann, directeur de la Fondation Ethos

# «De grandes entreprises suisses introduisent des clauses pour contourner l'initiative Minder»

Propos recueillis par Willy Boder

Son nom est associé à la Fondation Ethos, créée en 1997. Dominique Biedermann, contrairement à Thomas Minder, n'a jamais été exclu manu militari d'une assemblée générale d'actionnaires, comme celle d'UBS. Représentant de quelque 140 caisses de pension possédant des titres suisses, il s'est fait la réputation d'un homme pugnace prêt à monter à la tribune devant des milliers de détenteurs d'actions pour les défendre face aux prétentions, souvent exagérées, des dirigeants. Cette forme de caution morale de la bonne gouvernance a porté ses fruits, par exemple en forçant Nestlé à séparer les fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration, double casquette longtemps incarnée par Peter Brabeck. A l'heure de l'application de l'initiative Minder, contre les «rémunérations abusives», le travail de mouche du coche ne manque pas pour le directeur d'Ethos. Rencontre.

**Le Temps: L'initiative Minder sur les rémunérations abusives, acceptée par le peuple suisse le 3 mars 2013, est-elle correctement transposée dans la réalité?**

**Dominique Biedermann:** L'ordonnance d'application ne déploiera tous ses effets qu'en 2015. Il faut donc encore un peu de patience avant de tirer un bilan définitif. Pourtant, on constate déjà aujourd'hui, régulièrement, des failles dans le nouveau système présenté aux actionnaires de plusieurs sociétés.

**– Quelles sont-elles?**

– L'initiative interdit par exemple très clairement les parachutes dorés, soit les indemnités de départ. Elle limite aussi à 12 mois le délai de congé durant lequel la rémunération est payée. Or, j'observe que dans la grande majorité des sociétés il est soudain prévu la possibilité de signer des contrats de non-concurrence qui permettent, indirectement, de verser des indemnités de départ. Au sein d'UBS cette clause porte sur une durée d'un an, ce qui peut donc conduire au versement de deux ans de salaire à un dirigeant licencié parce qu'il n'aurait pas donné satisfaction. Les intérêts des actionnaires, qui sont tout de même les propriétaires de l'entreprise, sont de cette manière directement lésés.



**Dominique Biedermann** rencontre personnellement chaque année plus de vingt hauts dirigeants. «On atteint nos objectifs de manière beaucoup plus efficace avec un dialogue discret plutôt que par des interventions publiques en assemblée générale.» GENÈVE, 15 AVRIL 2014

**– Le cas de Daniel Vasella, ancien patron de Novartis, qui a scandalisé l'opinion publique avec un contrat de non-concurrence à hauteur de 72 millions de francs auquel il a finalement renoncé, pourrait donc se reproduire?**

– Oui, de telles clauses ne sont pas interdites. Elles constituent effectivement un contournement de l'interdiction des indemnités de départ prévue par l'initiative acceptée par le peuple.

**– Le Conseil fédéral aurait-il donc rédigé de manière laxiste l'ordonnance d'application?**

– Il ne faut pas jeter la pierre au Conseil fédéral car l'initiative constitutionnelle est trop peu précise et est difficilement applicable directement par voie d'ordonnance. En revanche, je place beaucoup d'espoir dans la future loi, qui sera débattue par le parlement fédéral, pour préciser des aspects qui ne vont actuellement pas dans le sens des intérêts des actionnaires.

**– Etes-vous finalement globalement déçu par les résultats concrets de l'initiative Minder sur le renforcement du pouvoir des actionnaires?**

– Non, car elle introduit notamment le vote contraignant sur les rémunérations totales, fixes et variables, du conseil d'administration et des membres de la direction. Ethos a dû se battre durant des années pour obtenir, progressivement, l'agrément des entreprises de faire procéder volontairement à un vote consultatif sur le rapport de rémunérations. Avec l'initiative Minder, la Suisse est devenue d'un coup le seul pays au monde où les actionnaires peuvent se prononcer de manière contraignante sur la rémunération de la direction.

**– Après coup, est-ce que vous estimez toujours que le contre-projet, qui a succombé le 3 mars 2013 contre l'initiative Minder, était meilleur?**

– Oui car, contrairement aux appa-

rences, il n'était pas plus laxiste, mais nettement plus pragmatique. Il y aurait eu beaucoup moins de problèmes de contournement du texte légal qu'avec l'initiative Minder.

**– Sur quels aspects?**

– Aujourd'hui, à côté du montant total des rémunérations, les actionnaires peuvent voter uniquement sur les grandes lignes du système de rémunération prévu dans les statuts, ce qui laisse beaucoup de marge de manœuvre aux sociétés. Au contraire, le contre-projet offrait un vote prospectif contraignant sur le règlement de rémunération détaillé.

**– Vous attachez beaucoup d'importance aux modes de vote, prospectif ou rétrospectif selon les cas. Pourquoi?**

– Cette distinction est essentielle pour que les actionnaires puissent vraiment éviter les dérapages des dirigeants dans la fixation des

rémunérations. Le bonus annuel, déterminé en fonction de l'attente d'objectifs de performance, doit par exemple absolument être soumis à l'assemblée générale de manière rétrospective, c'est-à-dire lorsque les résultats sont connus.

**– En quoi est-ce si important?**

– Plusieurs entreprises, comme Nestlé ou Zurich Insurance Group, ont l'intention d'organiser des votes prospectifs de la part variable, sans donner d'informations précises sur les critères et les objectifs de performance. Cela revient à demander un chèque en blanc aux actionnaires pour l'année en cours sous forme d'enveloppe maximale.

**– Que préconisez-vous?**

– La rémunération fixe des membres de la direction peut être votée à l'avance, mais la partie variable doit absolument être soumise de manière rétrospective aux actionnaires, sinon les enveloppes salariales ont une forte tendance à être gonflées.

**– La future loi d'application de l'initiative Minder devrait-elle aussi agir contre les primes d'embauche, et pas seulement contre les primes de départ?**

– Effectivement l'initiative Minder a voulu empêcher le paiement d'un salaire à l'avance, mais les primes d'embauche, et surtout les paiements de remplacement restent autorisés. Cette forme de prix de transfert n'apporte absolument rien aux actionnaires et devrait être interdite par la future loi.

**– Pourquoi l'économie ne pourrait-elle pas s'inspirer des méthodes du football pour attirer les meilleurs joueurs?**

– Ce genre de prestations est contestable pour plusieurs raisons. Les paiements de remplacement sont conçus pour octroyer au nouveau venu un dédommagement pour les actions ou les options qu'il a perdues en quittant prématurément son ex-employeur. Le blocage de la rémuné-

## Déterminé

L'économiste Dominique Biedermann, 56 ans, a commencé sa carrière dans une grande caisse de prévoyance de l'Etat de Genève, avant de participer, dès 1997, à la création de la Fondation Ethos. Au fil du temps, grâce à une attitude à la fois calme, déterminée et pointilleuse, il est parvenu à faire modifier le comportement de plusieurs grands groupes suisses, à les rendre plus attentifs à la nécessité d'améliorer leur gouvernance et leur sens des responsabilités sociales. Depuis dix-huit mois il occupe aussi un poste d'administrateur de la Fédération des coopératives Migros, où il dit avoir mieux accepté de devoir faire des compromis. **W. B.**

ration variable a été prévu pour éviter le départ des meilleurs collaborateurs. Ce n'est pas correct de pouvoir contourner cela avec des paiements qui peuvent représenter de très grosses sommes. Celles-ci sont financées avec des rémunérations additionnelles inscrites dans les statuts. Beaucoup d'entreprises prévoient ainsi que la société peut verser, en cas de changement de directeurs, un montant supplémentaire correspondant à 40% de l'enveloppe globale de rémunération de la direction. Pour UBS ce supplément représente près de 30 millions de francs, ce qui est évidemment beaucoup trop élevé.

**– Il faut pourtant bien pouvoir modifier à la hausse le salaire d'un nouvel arrivant à un poste directeur, sans devoir en référer à chaque fois, dans l'urgence, à l'assemblée générale des actionnaires?**

– Bien entendu, mais il faudrait restreindre la marge de manœuvre, par exemple à un supplément de 25% du salaire global du directeur démissionnaire, et non prévoir une enveloppe globale de 40% qui servira surtout à favoriser la pratique des paiements de remplacement.

**– Quels sont les bons et les mauvais élèves dans l'application de l'initiative Minder?**

– Les modifications statutaires imposées par la mise en œuvre de l'initiative sont multiples et complexes. Les statuts peuvent être adaptés jusqu'à fin 2015. Pour l'instant, parmi les grandes entreprises, je placerais par exemple Nestlé, Credit Suisse et Zurich Insurance Group dans les mauvais élèves. Roche, Swiss Re et Swiss Life figurent parmi les bons élèves.

**– Une étude de l'évolution des salaires des directeurs généraux des 20 plus grandes entreprises suisses montre que les rémunérations ont baissé de 6% l'an dernier. Est-ce déjà un effet positif de l'initiative Minder?**

– Il faut de la patience avant de pouvoir assister à une baisse significative des rémunérations sur pression des actionnaires dotés de nouveaux droits. Cela étant, le mouvement est en route. Je salue ainsi la forte baisse du salaire du président du conseil d'administration de Novartis. Le successeur de Daniel Vasella accepte de faire le même travail pour 4 millions de francs par année, au lieu de 12.

## «La part variable des salaires est trop haute»

> Ethos s'en prend aux dirigeants et aux réviseurs d'UBS

**Le Temps: Estimez-vous qu'en général la part variable des salaires est trop élevée en Suisse?**

**Dominique Biedermann:** Oui, tout particulièrement dans les établissements bancaires, où une part importante de rémunération variable incite les responsables à prendre des risques excessifs qui peuvent mettre en danger l'entreprise, et conduire ensuite à la constitution d'énormes provisions.

**– Pensez-vous à des cas précis?**

– A UBS par exemple, sur un total de quelque 60 000 employés, 550 collaborateurs sont appelés à prendre d'importants risques. Or

la part variable de leur rémunération atteint en moyenne 3,5 fois le salaire fixe. Chez Credit Suisse, les 500 personnes qui sont dans la même situation reçoivent, en part variable, 4,5 fois leur rémunération fixe. Ces derniers gagnent en moyenne 2,7 millions de francs par personne. C'est totalement déraisonnable. D'ailleurs l'Union européenne a fixé, pour des raisons de sécurité, dans les grandes banques, une limite du salaire variable à deux fois la rémunération fixe pour ces personnes.

**– Quelle serait la règle d'or en la matière?**

– Selon Ethos, pour le CEO la part variable ne devrait pas dépasser une fois et demie le salaire fixe. En cas de dépassement des objectifs, ce serait au maximum trois fois la rémunération fixe.

**– Des sociétés cotées en Suisse respectent-elles déjà ces limites?**

– Oui, c'est le cas par exemple d'Implema et de Swisscom.

**– Lors des assemblées générales d'UBS et de Credit Suisse, début mai, Ethos va recommander le refus de la décharge des administrateurs. Pourquoi?**

– Si ces banques ont dû constituer d'énormes provisions pour des affaires juridiques, quelque 2 milliards de francs supplémentaires chacune l'an dernier, c'est parce que leurs dirigeants ont mal contrôlé l'entreprise.

**– Si la majorité des actionnaires accepte cette proposition, cela ouvre la voie à des plaintes en justice pour mauvaise gestion. Est-ce utile si l'on songe au cas de Marcel Ospel, ex-dirigeant d'UBS, resté impuni?**

– Effectivement, la décharge sur les comptes 2007 d'UBS n'a jamais été donnée et pourtant aucun de ses managers n'a été condamné en justice.

**– D'autres personnes sont-elles aussi visées par vos interventions, le 7 mai à Bâle, lors de l'assemblée générale d'UBS?**

– Nous allons proposer le refus d'élire à nouveau Ernst & Young en tant que réviseur. Cette société, qui contrôle les comptes d'UBS depuis 1997, reçoit depuis plusieurs années des honoraires annuels dépassant 100 millions de francs, et n'a rien vu venir. Elle n'a pas détecté les violations des règles de bonne gestion que l'on constate actuellement et qui ont fait perdre des milliards de francs aux actionnaires de la société.

Propos recueillis par W. B.