

Salaires

Qu'est-ce qu'un haut salaire équitable?

Les salaires des hauts dirigeants sont toujours un thème brûlant dans l'opinion publique et les milieux politiques. Nombre d'entreprises suisses ont tiré les leçons de certaines critiques et lié les rémunérations des managers à des critères de réussite bien précis. Mais cette nouvelle n'a pas encore pénétré partout dans l'opinion publique. **Par Hans Münch**

C'est surtout dans le monde de la finance et des pharmas que les salaires des managers ont été la cible de critiques. On a souvent l'impression que sans ces deux branches, il n'y aurait pas de débat sur les «rémunérations abusives». Voilà qui a de quoi surprendre parce que les dirigeants perçoivent aussi des salaires dans d'autres branches.

Dans la quasi-totalité des entreprises de la place économique suisse, les rémunérations sont élevées en comparaison internationale. Mais ces hauts revenus émeuvent beaucoup moins l'opinion publique que ceux de la place financière. Quant aux salaires en millions versés à des sportifs renommés, des directeurs de haut vol ou des chanteuses d'opéra, personne n'en parle. A l'opéra de Zurich, les cachets des plus grands artistes dépassent les 20 000 francs par soirée. Et personne ne tique à l'idée que la plupart de ces hauts salaires financés sur le produit de la fiscalité ne soient même pas publiés.

Le sentiment d'injustice que peut éprouver l'être humain est une notion variable. Elle est non seulement variable, mais aussi hautement subjective: chacun ou presque est capable de dire ce qu'il ou elle ressent comme injuste. Mais c'est lorsqu'il s'agit de justifier quel salaire serait équitable que le casse-tête commence.

Des systèmes de rémunération durables existent

Sans que l'ensemble de la population s'en aperçoive vraiment, certaines entreprises ont déjà mis en place il y a bien des années des systèmes de rémunération fondés sur la notion de succès durable. Les collaborateurs aptes à influencer réellement la marche de leur entreprise par leurs initiatives, participent



Une entreprise doit être à même de montrer en tout temps comment sa structure des salaires s'insère dans sa stratégie.

tant à ses succès qu'à ses échecs. Les hauts cadres n'obtiennent la part variable de leur rémunération, libellée la plupart du temps en actions, qu'au terme d'une période de plusieurs années, et cela encore pour autant qu'ils aient atteint des objectifs ambitieux en termes de cours de l'action et de rendement du capital; ou à condition qu'ils aient enregistré de meilleurs résultats que leurs concurrents du groupe comparable désigné par leur conseil d'administration.

Dans une entreprise suisse d'assurance connue, cela n'a pas été le cas en 2006, 2007 et 2008. Il en est résulté que les actions promises dans le cadre des «plans d'incitation à long terme» n'ont pas été versées aux 200 cadres de la maison. Rétrospectivement, les personnes concernées ont ainsi perdu jusqu'à 31 pour cent de la rémunération variable qui leur avait été promise.

Si les avis divergent sur le niveau approprié des salaires des dirigeants, per-

sonne ne conteste la nécessité de rémunérer différemment des prestations différentes. Mais la notion de prestation ne répond pas toujours à une définition claire. Une entreprise doit se demander pourquoi elle réussit et à quoi tiennent ses échecs. Dans ce genre de calcul, les instruments de mesure ne sont pas toujours nécessairement le bénéfice ou d'autres chiffres clés d'ordre financier. La réalisation d'objectifs stratégiques peut aussi être un paramètre intéressant. Dans les entreprises de transports, des aspects comme la ponctualité ou la satisfaction de la clientèle sont des facteurs susceptibles d'influencer la rémunération jusqu'au plus haut niveau.

Les systèmes de rémunération du management sont aujourd'hui extrêmement complexes et aussi difficiles à appliquer aux actionnaires qu'à l'opinion publique. Les entreprises qui fournissent des explications insuffisantes dans leurs rapports de gestion sont encore trop nombreuses. Même les spécialistes

ont de la peine à détecter ce que leurs auteurs ont vraiment voulu dire.

Le fait pour une entreprise de multiplier les plans de participation de toutes sortes ou de modifier constamment son plan de rémunération selon le principe «A nouvelle année, nouveau plan», n'améliore pas sa réputation. Les systèmes simples, facilement accessibles à l'opinion publique et applicables aux actionnaires valent mieux que des modèles très complexes qui ne suscitent que méfiance chez les actionnaires et dans l'opinion publique.

Davantage de droits pour les actionnaires

Qu'est-ce qui va changer à l'avenir pour les rémunérations des hauts dirigeants? Dans l'espace anglo-saxon, on constate une nette tendance à une plus grande transparence dans la divulgation des mécanismes qui président à la fixation des salaires des hauts dirigeants. En fait, il n'y a aucune raison de ne pas les expliquer de manière claire. Car en fin de compte, les actionnaires doivent pouvoir comprendre ce que le système de rémunération de leur entreprise entend récompenser et ce qu'il ne valorise pas.

Une entreprise doit être à même de montrer en tout temps comment sa structure des salaires s'insère dans sa stratégie et vient ainsi l'appuyer. Elle doit toutefois pouvoir demeurer libre de conclure ses négociations avec ses collaborateurs à tous les niveaux de la manière la plus autonome possible. Elle doit aussi pouvoir à l'occasion emprunter d'autres voies que celles du marché. Si elle déroge à certaines règles, on est en droit d'attendre d'elle qu'elle puisse le justifier.

Reste la question de savoir qui doit déterminer le niveau approprié des salaires. Les responsables politiques, les

médias ou l'Etat sont-ils habilités et qualifiés pour prescrire à une entreprise sa politique de rémunération? Ceux qui respectent l'économie de marché et les droits de propriété des citoyens s'engageront pour que la décision reste dans les mains des actionnaires. En effet, ils sont les propriétaires de l'entreprise. Eux seuls assument le risque de l'engagement de leur capital, et non les conseillers extérieurs.

Il y a longtemps que la rémunération des managers fait l'objet de revendications qui vont dans le sens d'une plus grande participation des actionnaires. Il faut que les propriétaires de capitaux puissent faire valoir leurs prétentions. A l'avenir, le conseil d'administration et son comité des rémunérations devraient arriver à concevoir un système du-

«Les systèmes simples et transparents valent mieux que des modèles complexes.»

vable qui s'intègre bien dans la culture de l'entreprise. Mais il est tout aussi important de faire participer les actionnaires au processus.

Si le terme de démocratie des actionnaires a un sens, c'est bien à la question du système approprié de rémunération des managers qu'il s'applique. Faut-il pour y parvenir des votes contraignants ou consultatifs lors de l'assemblée générale ou alors requérir des majorités simples ou qualifiées? Ces questions peuvent donner lieu à des réponses différenciées de cas en cas. Elles ne sont pas déterminantes. Comme l'a montré l'évolution récente, les débats publics

tendent bel et bien à renforcer la discipline.

Davantage d'égalité n'est plus synonyme d'équité

Les débats souvent très unilatéraux qui ont lieu sur le thème de l'équité dans les salaires des hauts dirigeants ne devraient empêcher personne de s'engager en faveur de solutions respectueuses de l'économie de marché et de résister aux propositions qui tendent à confondre équité et égalité à tout prix. A vouloir ériger le principe d'égalité en étalon absolu, on ne fait que créer un nouveau type d'inégalités. Les systèmes rigides tant en politique, qu'en économie et dans le domaine social présentent un gros défaut: celui de faire chuter la prospérité au lieu de l'améliorer.

S'il y a «prospérité commune», ce n'est pas parce que la Constitution fédérale en fait un postulat à son article 2. Elle est le fruit du travail de tous. Les personnes qui en créent beaucoup sont celles qui, par un engagement supérieur à la moyenne, veillent à susciter l'innovation, la croissance et le progrès. Elles n'engendrent pas cette prospérité que pour elles-mêmes, mais pour de nombreuses personnes. C'est quand elles peuvent agir en toute liberté et conscience de leurs responsabilités qu'elles le font le mieux. Elles développent alors un sens affiné de ce qui est socialement souhaitable et supportable. ■

L'auteur de cet article, Hans Münch, dirige le secteur de la gestion de talents dans la succursale suisse de la société internationale de conseil en entreprise Towers Watson.

www.employeur.ch