

## Prise de position de l'isade relative au débat sur les rémunérations

### L'équité salariale n'existe pas

**Les salaires et bonus exorbitants des dirigeants, tout comme les honoraires excessifs des administrateurs, sont aujourd'hui sur toutes les lèvres. A cet égard, il existe un risque d'oublier ce qu'est la normalité dans l'économie suisse.**

[pk :sf] : Le débat actuel sur les honoraires et salaires et les prises de positions sur ces sujets conduisent à un constat évident : il n'existe pas aujourd'hui et il n'existera jamais d'équité salariale objective. Les déclarations générales selon lesquelles le salaire le plus élevé dans une entreprise devrait au maximum correspondre à un multiple x du salaire le plus bas ne sont pas d'une grande aide pour atteindre ce but. Les conditions-cadre sont trop complexes et différentes entre les divers secteurs, régions et entreprises, tout comme les exigences requises pour chaque organe. Chaque entreprise doit trouver sa propre voie dans son domaine spécifique d'activité.

#### Les rémunérations excessives existent

On ne peut pas nier que les excès dans les rémunérations et les salaires sont une réalité. On ne les observe pratiquement que là où la propriété et la conduite d'une entreprise ne sont plus dans les mêmes mains (problématique de l'Agency). Cependant : Quels sont les principes objectifs d'appréciation ? Où se situe la limite entre beaucoup et trop ? Doit-on en Suisse - comme cela est souvent affirmé - payer des salaires et bonus compétitifs à l'échelle mondiale afin de recruter et de conserver les meilleurs dirigeants et administrateurs ? Le marché de l'emploi fonctionne-t-il fondamentalement ? Est-il parfait ? Dans l'affirmative, fonctionne-t-il sur la seule base des incitations financières ? N'est-il pas plutôt exact que le « risque » – pour autant qu'il existe effectivement et/ou qu'il soit assuré – est en règle générale couvert par de bons voire très bons salaires tant pour le management que les administrateurs ?

#### Le cas habituel suisse

Il convient de retenir que les excès décriés par les médias ne correspondent pas au cas habituel suisse. Des centaines, voire même des milliers d'entreprises offrent des rémunérations qui paraissent adaptées, voire même en partie très modestes. Une enquête de BDO Visura auprès de 1500 entreprises moyennes en Suisse met en évidence pour l'année 2008 des honoraires d'administrateur moyen (médian) d'environ CHF 9'000 par an. Ce chiffre inclut les honoraires d'administrateur moyens du secteur bancaire qui ré

Roue de Lac 2  
1094 Paudex

Case Postale 1215  
1001 Lausanne

T: +41 (0)21 796 33 00  
F: +41 (0)21 796 33 82

secretariat@isade.ch  
[www.isade.ch](http://www.isade.ch)

munère le mieux (médian CHF 30'000) ou des sociétés de plus de 500 collaborateurs (médian CHF 41'000) ou encore des entreprises réalisant plus de CHF 300 mio. de chiffre d'affaires (médian CHF 43'000). Inversement, ce chiffre signifie que, pour une majorité des PME suisses, les honoraires moyens d'un administrateur se situent en dessous de CHF 9'000. Ces honoraires dans les PME sont ainsi très éloignés de mériter les qualificatifs d'« exorbitants » ou « de rêve ».

D'autres sondages sur les salaires menés annuellement et à l'échelle suisse (par ex. CE-PEC) présentent une image similaire concernant les salaires des dirigeants. Ils paraissent adaptés ; ils prennent en considération la formation, l'expérience, l'âge, le profil d'exigence etc. ; et ils sont également compréhensibles et acceptés par le citoyen ordinaire – pour autant que son propre salaire lui « convienne ».

### **Facteur d'adéquation tiré du cas habituel suisse**

Quel enseignement peut-on tirer du cas habituel suisse ? Probablement celui que les salaires de dirigeants doivent refléter de manière appropriée la valeur d'une activité, d'une fonction. A cet égard, tant le secteur d'activité que la taille et la complexité de l'entreprise, le degré d'interconnexion internationale, ainsi que les caractéristiques personnelles telles que la formation, l'âge, la performance, la fonction, la performance, la contribution à la valeur ajoutée et l'engagement personnel jouent un rôle central. On peut encore constater que, dans les entreprises dirigées par leurs propriétaires, ce qui est le cas d'une majorité des PME suisses, les rémunérations sont fixées de manière plus réaliste que dans certaines sociétés publiques. L'argent de tiers est manifestement plus facilement dépensé que le sien. Nous partageons également le point de vue du « G. S. (Davos) » (NZZ n. 24 du 30 janvier 2009, p. 21) selon lequel il n'est pas nécessaire de chercher de nouvelles valeurs. Il suffit simplement d'observer les valeurs anciennes, manifestement oubliées pour partie. La cupidité, l'orgueil et la démesure doivent être pointées du doigt et bannies. Les quatre vertus cardinales que sont l'intelligence, l'équité, le courage et la modération sont des indicateurs également appropriés pour la fixation des salaires de dirigeants et des honoraires d'administrateurs.

Les rémunérations excessives portent atteinte à l'image d'une société. Les organes de contrôle sont mis sous pression. Les rémunérations excessives diminuent la valeur de l'entreprise. Les propriétaires sont mis sous pression. Les rémunérations excessives portent également atteinte à l'image de l'économie. Les associations économiques sont mises sous pression. Les rémunérations excessives sont nuisibles à la cohésion sociale. Raison pour laquelle les politiques sont mis sous pression.

Avant tout, le système de rémunération est de la responsabilité de chaque entreprise individuelle. Dans la grande majorité des cas, il s'agit d'un processus de pure économie privée, dans lequel le conseil d'administration et la direction doivent veiller à ce que les salaires et les honoraires soient « appropriés ». A cet égard, le caractère approprié résulte des facteurs mentionnés ci-dessus. En outre, la transparence et la compréhension du système constituent également des thèmes centraux de l'équité salariale. Les propriétaires et les collaborateurs doivent être informés du système de rémunération. La direction de l'entreprise et en particulier le conseil d'administration doivent veiller à ce que les salaires et les prestations additionnelles (par ex. le versement de bonus) se situent dans un rapport approprié et en adéquation avec les visions des propriétaires.

De plus, s'agissant en particulier des sociétés publiques, la conversion des exigences de l'annexe 1 du Swiss Code of best Practice for Corporate Governance d'économiesuisse devrait constituer une obligation. Les recommandations au sujet de l'indemnisation du

conseil d'administration et de la direction prennent très bien en compte les droits à l'information et à la participation à la prise de décision (même si cette dernière intervient de manière restreinte).

### **Décence et mesure requises**

Si les entreprises ne parviennent pas à instaurer des systèmes de rémunération de telle manière qu'ils ne sont plus fondamentalement acceptés par la société, et si les propriétaires (actionnaires) ne parviennent pas exercer leur influence sur ces questions d'une manière appropriée, les politiques devront intervenir. Cela n'est pas un scénario souhaitable. L'appel à la fixation de salaires maximums, à des dispositions limitatives dans le droit des obligations, à l'existence d'un certain rapport entre le salaire le plus bas et le salaire le plus élevé ou tout autre appel allant dans ce sens, pourraient être débattus. Ceux-ci ne sont pas des thèmes centraux des politiques – aussi longtemps que les entreprises verseront des salaires de manière « raisonnable et mesurée » pouvant être acceptés par la société.

### ***Esquisses de solutions pratiques***

Une solution possible **pour les rémunérations des dirigeants** pourrait résider dans la mise sur pied de système de rémunération avec des « salaires-cibles » : le conseil d'administration (évidemment avec le concours de la direction) fixe le salaire-cible paraissant approprié pour les fonctions de cadre ; une partie de celui-ci, par ex. deux tiers, serait du salaire fixe. Si certains objectifs déterminants tels que le bien de la société à court et long terme et les prestations personnelles du titulaire de la fonction sont atteints à 100%, le salaire-cible est payé. Si ces objectifs sont dépassés, la part variable du salaire peut être augmentée d'un certain pourcentage, mais il convient de fixer une limite supérieure ; si les objectifs ne sont pas atteints, la part variable diminue d'autant.

**Pour les conseils d'administration**, on pourrait recommander de faire une estimation du travail à accomplir et qu'on le valorise par application des honoraires pratiqués par des conseillers qualifiés. Pour dix séances d'une demi-journée par an, y compris le travail préparatoire et le travail d'après séance, on peut admettre env. 100 heures de travail. Multipliés par les honoraires moyens d'un conseiller, on obtient une valeur indicative pour des honoraires d'administrateurs appropriés. L'expérience et les connaissances spécifiques d'un mandataire, les comparaisons entre secteurs d'activité etc. contribuent à fixer des honoraires équitables pour tous les intéressés.