

Eviter de nuire à l'attractivité de la place de Paris

pas d'autre choix que de jouer le jeu et « gagnent en importance et visibilité. C'est très visible au Canada ».

A l'opposé, un vote contraignant de la part des actionnaires « remettrait en cause la responsabilité du conseil d'administration, le privant de sa légitimité », argumente Viviane Neiter. Quoi qu'il en soit, réclamer un vote - consultatif ou non - sur les rémunérations attribuées aux dirigeants revient à demander l'instauration d'un droit de regard supplémentaire sur le travail des conseils d'administration et des comités de rémunération. « Est-ce la preuve que les actionnaires n'ont pas confiance dans les administrateurs qui les représentent ou qu'ils ne les sélectionnent pas de façon appropriée ? C'est une question à se poser », raisonne Marie-Chrystel Dang Tran, avocat de Latham & Watkins.

Débattre de l'application éventuelle du « say on pay » est une manière de reconnaître que le fonctionnement des instances de contrôle des fonctions opérationnelles doit évoluer. Dans ce domaine, les idées foisonnent. « Si l'on souhaite impliquer formellement le comité de rémunération, il faut le rendre obligatoire à l'instar du

comité d'audit, lui conférant ainsi une véritable existence juridique », expose Véronique Bruneau Bayard. Pour l'heure, le comité de rémunération émet des propositions mais ne prend pas de décisions, une mission qui incombe au conseil d'administration, seul responsable dès lors qu'une résolution est rejetée en assemblée générale.



Une assemblée générale en 2012. Ne pas noyer les actionnaires sous une avalanche de détails fait partie des préconisations.

comité d'audit, lui conférant ainsi une véritable existence juridique », expose Véronique Bruneau Bayard. Pour l'heure, le comité de rémunération émet des propositions mais ne prend pas de décisions, une mission qui incombe au conseil d'administration, seul responsable dès lors qu'une résolution est rejetée en assemblée générale.

Refonte

La composition du comité de rémunération devrait être revue. « Seuls des administrateurs indépendants devraient y siéger et les postes croisés devraient être évités », selon Marie-Chrystel Dang

Tran. Les avis à ce sujet sont parfois plus nuancés, mais dans l'ensemble, les spécialistes en gouvernement d'entreprise estiment que les comités de rémunération devraient accueillir plus d'indépendants, ne pas hésiter à demander conseil à des experts en ressources humaines venant de l'extérieur et, surtout, « que l'exécutif du groupe n'y soit pas représenté », insiste Martine Léonard.

Un point abordé dans la consultation de la direction générale du Trésor, qui provoque beaucoup de scepticisme, est la présence éventuellement obligatoire d'un représentant du personnel au comité de rémunération. « Les salariés n'ont pas pour rôle de donner un avis sur la rémunération de leur patron », commente Marie-Chrystel Dang Tran. D'autant que ce n'est guère compatible avec le lien de subordination résultant de tout contrat de travail. Pour sa part, Dominique Druon, présidente et fondatrice d'Aliath, cabinet de conseil en gouvernance (lire aussi l'entretien), estime qu'ouvrir le comité de rémunération à des juges et parties n'est pas du tout judicieux, « d'autant plus qu'en France, les salariés n'ont pas l'expérience de la cogestion à l'allemande. Toutes les instances syndicales ne sont pas encore mûres pour qu'un dialogue constructif se développe avec les directions concernant les rémunérations. Les réunions du comité pourraient tourner aux règlements de comptes. Dans un premier temps, il vaudrait mieux accueillir les salariés dans les comités de stratégie » afin qu'ils se sentent associés au développement de l'entreprise.

Il faudra surtout que le projet de loi relatif à l'encadrement des pratiques de rémunération et à la modernisation de la gouvernance des entreprises « favorise le long terme et ainsi ne nuise pas à l'attractivité de la place de Paris et à sa réputation », espère Martine Léonard. Les réglages auxquels le législateur va devoir procéder devront être subtils. ■



L'AVIS DE...

Dominique Druon, présidente et fondatrice d'Aliath*

« Il faut ouvrir les comités aux administrateurs indépendants »

Appliquer le « say on pay » en France vous paraît-il pertinent ?

De façon obligatoire et systématique, pour les assemblées générales de 2013, non, le « say on pay » ne me semble pas pertinent. Pourquoi ? Mettre au vote, en assemblée générale d'actionnaires, la rémunération des dirigeants reviendrait, en France et dans ce contexte actuel de crise, à mettre en pâture une décision ô combien stratégique. En revanche, prévoir une période - allant de 2013 à 2015 - d'intégration du « say on pay », serait un signal fort donné au marché, et plus largement à l'ensemble des parties prenantes (investisseurs, dirigeants, salariés, opinion publique) d'aller vers plus de transparence sur un sujet si sensible. Dans l'immédiat, un vote consultatif aurait le mérite de conduire les administrateurs, qui auront des comptes à rendre en assemblée générale, à s'assurer que les rémunérations fixées sont cohérentes et correspondent bien aux efforts fournis.

Quel périmètre le « say on pay » doit-il couvrir ?

Le « say on pay » doit concerner les mandataires sociaux et, éventuellement mais avec moins de détails, le comité exécutif. La déclinaison du système de rémunération dans les grandes lignes, appliquée aux

dirigeants salariés, pourrait être présentée aux actionnaires. Instaurer un plafond de rémunération dans le privé comme ce qui a été décrété cet été dans le public serait destructeur. La prise de risque qui conduit à la performance doit être encouragée et encadrée - surtout en période de déclin économique -, notamment grâce à la partie variable de la rémunération. Attention, dans variable, il y a bien le mot variable. Ce n'est pas un salaire garanti... Cette composante existe pour récompenser la performance associée à la prise de risque.

Comment le fonctionnement des comités de rémunération doit-il évoluer ?

Ma recommandation est d'ouvrir les comités de rémunération aux administrateurs indépendants. La plus-value d'un administrateur indépendant est de présenter des références venant de l'extérieur, qui forcent l'ouverture des entreprises, souvent trop tournées vers leur histoire interne. Ce type de gouvernance plus moderne apporterait un élément de différenciation attractif pour la communauté des investisseurs.

*Cabinet de conseil en gouvernance et recrutement d'administrateurs