



## Plus de bonus pour une gestion durable ? Les entreprises suisses encore loin du but

*Enquête Actares : les grandes entreprises cotées en bourse usent-elles d'incitations financières pour que leurs dirigeants agissent de manière durable ?*

Actares voulait savoir des entreprises du Swiss Market Index (SMI) si leurs politiques de rémunération fixaient explicitement des incitations à satisfaire à des objectifs de durabilité. Si oui, Actares désirait encore savoir comment précisément ces objectifs se traduisaient dans les rémunérations, et avant tout si l'évaluation était basée sur des critères quantitatifs, ou seulement qualitatifs.

Actares s'intéresse au rapport entre rémunération et durabilité, car la politique de rémunération est l'indicateur le plus fiable des préoccupations d'une entreprise. Les rapports sur la responsabilité de l'entreprise ou sur la protection du climat informent bien sur des intentions, et en rendent compte, mais ils font aussi partie des relations publiques. En revanche, le système de rémunérations montre sans fard les objectifs de l'entreprise et leur importance relative.

Les rémunérations des membres d'une direction se composent dans la plupart des entreprises du SMI d'un salaire de base fixe, d'un bonus en *cash* sur une base annuelle et d'un plan de participation, sur une période d'évaluation assez longue (par exemple trois ans). Pour la plus grande part de la rémunération variable, le calcul se base sur des indicateurs clés de performance ou financiers. Pour les bonus, des facteurs *soft* jouent typiquement aussi un rôle, comme le comportement de la direction.

Le but de la part variable des rémunérations est d'établir une harmonie entre les intérêts de la direction de l'entreprise avec ceux de l'entreprise elle-même : quand les incitations sur le court et le long terme sont assez finement équilibrées, les rémunérations montent logiquement d'autant plus que les objectifs de l'entreprise sont réalisés plus fidèlement.

Et que se passerait-il si les objectifs de durabilité étaient si importants pour une entreprise qu'ils entreraient dans le système de rémunérations ? Les critères de vote, sur la base desquels Actares vote dans les assemblées générales<sup>1</sup>, autorisent dans ce cas une grande flexibilité dans la définition de la partie variable (§ B.3) :

*" A la date d'octroi (grant date), les composantes variables cumulées ne doivent pas dépasser la moitié de la composante fixe ; si des objectifs en matière de durabilité interviennent de manière significative dans les critères d'attribution des composantes variables, et que ceci est documenté, les composantes variables cumulées peuvent atteindre la valeur de la composante fixe."*

Pour que les objectifs de durabilité puissent "influencer significativement" les rémunérations, ils doivent être, du point de vue d'Actares, mesurables, applicables et définis dans le temps. C'est-à-dire : une métrique doit pouvoir exprimer objectivement si un objectif a été atteint ; l'objectif doit être formulé ainsi qu'il puisse être atteint par paliers concrets, et il faut des délais fixant des étapes et l'atteinte finale de l'objectif.

### Actares

Actionariat  
pour une  
économie durable  
AktionärInnen  
für nachhaltiges  
Wirtschaften

Bern:  
Actares, Postfach  
CH-3000 Bern 23  
T 031 371 92 14

Genève:  
Actares, CP 161  
CH-1211 Genève 8  
T 022 733 35 60

www.actares.ch  
info@actares.ch

IBAN:  
CH30 0900 0000  
1744 3480 3  
PC / CCP:  
17-443480-3

<sup>1</sup> [http://www.actares.ch/download/170131-Criteres\\_Votes\\_Actares\\_2017\\_F\\_r10\\_avec\\_annexes.pdf](http://www.actares.ch/download/170131-Criteres_Votes_Actares_2017_F_r10_avec_annexes.pdf)

## Résultat de l'enquête : la gestion durable récompensée que partiellement

Des 22 entreprises contactées<sup>2</sup>, 17 ont répondu. De ces 17 entreprises, 12 affirment spontanément que leurs systèmes de rémunération pour leurs directions comprennent des objectifs de durabilité. Mais une analyse plus fine montre que seulement 7 entreprises citent des objectifs de durabilité concrets : les objectifs sont évalués de manière quantitative dans 4 cas, et de manière qualitative dans 3 cas. En raison de la confidentialité des systèmes de rémunération, qui ne sont souvent rendus publics que dans leurs grandes lignes, c'était aux entreprises interrogées de démontrer qu'elles intégraient les objectifs de durabilité pour fixer la rémunération variable des membres de leur direction. Pour cette enquête, les objectifs de durabilité financière ou opérative ont été mis entre parenthèses.

Seules quatre entreprises annoncent un critère quantitatif, c'est-à-dire mesurable, qui a un impact direct sur le calcul du bonus annuel.

Pour toute ou partie de la direction de l'entreprise, chez **ABB**, **LafargeHolcim** et **Roche**, la santé et la sécurité sur la place de travail sont un critère pour la rémunération. Pour un membre de la direction de LafargeHolcim, en charge de *la croissance et de l'innovation*, l'empreinte carbone de l'entreprise et la construction de logements à prix abordable (*Affordable Housing*) sont pris en compte. Pourtant, aucune de ces trois entreprises n'est disposée à dire quelle est la part en % de ce critère dans le calcul du bonus.

Chez **Syngenta**, les critères de durabilité n'ont pas d'influence sur le bonus annuel, mais sur l'octroi d'actions dans le cadre d'une rémunération à long terme. Le groupe agrochimique a formulé six objectifs dans son ainsi nommé *Good Growth Plan*, évalués dans un rythme déroulant de 3 ans. Mais dans le détail, il apparaît que ce plan ne vise pas en premier lieu la durabilité, mais la hausse de la productivité et la diffusion des produits de Syngenta. La durabilité n'est là que plutôt marginalement. Le plan comprend toutefois aussi un engagement personnel pour de bonnes conditions de travail pour tous ceux qui collaborent à la chaîne de création de valeur.

Trois autres entreprises citent des critères de durabilité, dont l'appréciation qualitative sert à calculer le bonus annuel. L'appréciation est effectuée dans la règle par le conseil d'administration (bonus pour le CEO), respectivement par le CEO (bonus pour les membres de la direction).

**Nestlé** affirme pour sa politique de rémunération "se baser de manière explicite sur des incitations pour la réalisation d'objectifs de durabilité", ne donnant que très peu de détails à ce sujet - comme par exemple sur un engagement personnel à réduire le sucre, le sel et les acides gras saturés dans les produits Nestlé -, ou sur "les objectifs orientés vers la durabilité de nature non financière" pour les responsables, dans le cadre de leur fonction.

Pour le bonus du CEO de **Novartis**, l'accès élargi aux médicaments pour les pays pauvres joue un rôle. L'entreprise ne cite pas d'autres facteurs de durabilité.

Chez **Julius Bär**, on trouve comme critère "la promotion de la prise en compte des aspects de la durabilité dans les activités quotidiennes de Julius Bär, y compris l'investissement durable".

Aucune de ces trois entreprises ne donne d'information sur le poids relatif attribué aux critères cités.

---

<sup>2</sup> Le Swiss Market Index regroupe normalement 20 entreprises. Mais au cours de l'année 2017, deux entreprises en sont sorties, Actelion et Syngenta, et deux nouvelles y ont été admises, Lonza et Sika. L'enquête comprend les 22 entreprises qui ont fait partie du SMI en 2017.

*Actares demande : s'il y a des rémunérations variables, qu'elles soient utiles !*

L'image que donne l'enquête auprès des entreprises du SMI reflète celle d'une étude publiée récemment dans la *Harvard Business Review* sur les entreprises du S&P 500-Index<sup>3</sup> : elle a montré que seulement 2% des entreprises lient les rémunérations de la direction à des objectifs environnementaux. Le critère de durabilité le plus courant est la sécurité sur la place de travail, utilisé par 5% des entreprises.

Dans leurs réponses à l'enquête d'Actares, certaines entreprises du SMI ont émis des doutes sur la nécessité d'incitations particulières dans les rémunérations pour atteindre des objectifs de durabilité. Pour Geberit : "comme notre stratégie de durabilité est totalement intégrée dans notre stratégie de groupe, elle est donc aussi intégrée dans la politique de rémunération de la direction de Geberit" (traduit de l'allemand original). Chez Swatch Group, selon ses propres mots, une conscience de la durabilité est indispensable de toute manière pour exercer une fonction à la direction de l'entreprise. Swatch Group affirme d'autre part clairement qu'une part variable de salaire ne doit "certainement pas" être créée pour un comportement qui devrait aller vraiment de soi. Si c'était le cas, on pourrait se demander pourquoi le respect des règles et la sécurité sur la place de travail dans certaines entreprises du SMI font partie de critères pour une rémunération variable. Ne va-t-il pas de soi de respecter les dispositions légales, ou de protéger la santé physique de ses propres collaborateurs ? Faut-il pour cela créer une incitation financière ?

Des systèmes de rémunération qui partent du principe que des dirigeants peuvent aussi faire juste sans encouragement de nature financière sont certainement pensables. A l'heure actuelle, les systèmes de rémunération comportent pourtant toujours des parts variables complexes qui doivent faire en sorte que les dirigeants agissent dans les intérêts de l'entreprise aussi bien à court qu'à long terme. Dans ces circonstances, il n'y a aucune raison de ne pas miser aussi sur des incitations financières pour garantir certains intérêts externe à l'entreprise. Aucune entreprise du SMI ne va contester aujourd'hui qu'elle porte une responsabilité pour les effets écologiques et sociaux de ses activités.

S'il y a un thème pour lequel les entreprises ne peuvent en aucun cas se soustraire à leur responsabilité sociale, c'est la protection climatique. C'est ici en particulier la branche de la finance qui est en cause : les banques et les assurances peuvent aussi bien renoncer au placement de capitaux dans des activités qui nuisent au climat, qu'encourager les activités qui lui sont favorables. A cet égard, des objectifs mesurables, réalisables et planifiés dans le temps, sont disponibles pour les systèmes de rémunération dans le domaine de la finance. Mais aucune entreprise du domaine de la finance faisant partie du SMI (à l'exception de Julius Bär), dans le cadre de l'enquête menée par Actares, n'a fourni réellement la preuve que des critères écologiques et sociaux sous une forme ou sous une autre ont une influence sur les rémunérations variables de leurs directions.

Si les entreprises du SMI prennent au sérieux leur responsabilité écologique et sociale, elles devraient alors utiliser aussi un instrument qui, selon leur expression, permet à leur navire de tenir le cap : la rémunération variable des leurs directions.

*Actares, septembre 2017*

---

<sup>3</sup> Seymour Burchman/Barry Sullivan, It's Time to Tie Executive Compensation to Sustainability, *Harvard Business Review*, 17 août 2017