

Paris font les manchettes. Mais il est probable que tant que durera la crise, ils ne quittent pas si facilement l'agenda politique. Les gouvernements veulent donner des gages. Henry Paulson, le secrétaire au Trésor américain, qui fut, à la tête de Goldman Sachs, le patron le mieux payé de Wall Street et encaissa 19 millions de dollars en quittant New York pour Washington en 2006, n'avait pas considéré la question dans l'élaboration de son plan de sauvetage. Le Sénat, ne voulant pas voir une fraction des 700 milliards de dollars d'argent public payer les retraites dorées des banquiers, a exigé des garde-fous. Il faut dire qu'il avait des raisons d'être échaudé. Même aux Etats-Unis, les 161 millions de dollars encaissés par Stanley O'Neal, après la chute de Merrill Lynch, les 105 millions de Charles Prince à son départ de Citigroup ou les 44 millions du patron de Washington Mutual, Kerry Killinger, passent mal.

Démésure

« Je n'hésite pas à dire que les modes de rémunération des dirigeants et des opérateurs doivent désormais être encadrés. Il y a eu trop d'abus, trop de scandales », déclarait à Toulon le 25 septembre le président Nicolas Sarkozy, qui exerce la présidence de l'Union européenne jusqu'à la fin de l'année. Le sujet sera au menu du sommet des chefs d'Etat et de gouvernement européens des 15 et 16 octobre avec, si l'on en croit la position arrêtée par les ministres des Finances le 7 octobre, un accent tout particulier sur le cas des dirigeants. Les performances doivent être mieux contrôlées par les actionnaires, voire par les superviseurs, et se trouver en ligne avec les « performances effectives », estiment les Vingt-Sept. Il est difficile d'être en désaccord avec un tel principe. Mais comment l'appliquer ?

Le commissaire européen en charge de ces questions, Charlie McCreevy, n'a jamais caché qu'il préférerait s'en tenir aux initiatives nationales et aux « mécanismes de gouvernance d'entreprise » de chaque pays. « Les gens disent : tous ces dirigeants avec de très fortes rémunérations, quand il y a des pertes, ils ne restituent pas les profits ». Je

La solution consiste à les responsabiliser individuellement

pense que c'est le conseil d'administration qui doit décider d'une politique de rémunération qui prenne en compte une durée plus longue », déclarait-il cet été lors d'un entretien accordé à *L'Agefi Hebdo* (n°138 du 19 juin 2008).

En 2004, son prédécesseur Frits Bolkestein avait publié une recommandation sur la rémunération des dirigeants avec, notamment, des règles strictes de publicité et une batterie de garde-fous pour éviter les effets de connivence et de complaisance et soumettre les « paquets » de rémunérations

des dirigeants et même des directeurs à l'approbation des actionnaires. Trois ans après, le bilan est décevant. En France, la loi Tépà (en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat) soumet depuis peu l'octroi des parachutes dorés à l'approbation de l'assemblée générale et à des conditions de performance. Mais d'aucuns doutent de l'efficacité d'une telle mesure. « Si on interdit les parachutes dorés, la loi sera détournée. La question est de savoir pourquoi les administrateurs offrent des parachutes dorés », estime Philippe Poincloux, directeur général du cabinet de conseil en rémunérations Towers Perrin. La vraie solution consiste à les responsabiliser ►

L'AVIS DE...

Olivier Godechot*,
chercheur au CNRS, Ecole normale supérieure



« Il n'y aura pas de révolution mais des évolutions »

Le modèle de rémunération va-t-il être remis en cause par la crise ?

Non, il n'y aura pas de révolution mais des évolutions. La crise est très asymétrique. Certaines banques s'en sortent mieux que d'autres. Et dans une banque donnée, certains métiers sont moins touchés. Par exemple, les activités actions de Société Générale ont généré un revenu (PNB) de 700 millions d'euros pour le seul deuxième trimestre 2008. Les directions vont vouloir garder les gens qui travaillent dans ces poches de rentabilité. Si elles ont, jusqu'à un certain point, repris la main, elles n'auront pas assez de pouvoir pour imposer une révision substantielle du mode de rémunération.

René Ricol [auteur du rapport éponyme] recommande que les bonus soient lissés sur une « durée moyenne ». Qu'en pensez-vous ?

Si c'est un lissage, alors pourquoi pas ? Certaines banques réfléchissent déjà à des bonus différés sur trois ou quatre ans conditionnels à la pérennité du résultat. Ce type de rémunérations va probablement se développer sur le marché des juniors. Mais dès que l'euphorie financière reprendra, les intéressés renégocieront des formules moins contraignantes. En 1998-2000, certaines banques accordaient des « bonus garantis » sur

cinq ans ! Par ailleurs, il ne faut pas s'illusionner sur l'efficacité de ces mesures pour réduire les risques et les inégalités de salaires.

Quelle serait alors la voie à suivre ?

On parle d'incitation, au sujet des bonus, comme si l'on avait à faire à des ouvriers de l'industrie, sans comprendre la structure particulière de ce marché. Les salariés du front-office se retrouvent porteurs de l'activité financière elle-même. Lorsqu'ils s'en vont, ils déplacent à la fois leur personne mais aussi des actifs mobiles comme les relations avec la clientèle, la technologie, de la maîtrise des logiciels aux formules tarifaires. Leur situation est le produit d'une division du travail cloisonnée qui les maintient dans leurs droits. Pour la remettre en cause, les banques doivent revoir leur organisation. Elles pourraient par exemple demander une mobilité interne beaucoup plus poussée afin d'éviter que des équipes entières ne puissent menacer de faire défection. Elles pourraient aussi s'entendre entre elles pour limiter le débauchage. Mais cela poserait un problème au regard du droit de la concurrence.

* Auteur de « Working Rich - Salaires, bonus et appropriation du profit dans l'industrie financière », Editions La Découverte, 2007