

Comment rémunérer les patrons de sociétés détenues par la Confédération

EMPLOI La façon de fixer les salaires des dirigeants dans les entreprises de la Confédération, comme Swisscom, La Poste ou les CFF, manque de cohérence et de transparence, souligne un rapport commandé par l'Administration fédérale des finances. Les explications de son auteur

JULIE EIGENMANN

Le patron (démissionnaire) de La Poste, Roberto Cirillo, celui des CFF, Vincent Ducrot, et le directeur de PostFinance ont gagné environ 1 million de francs en 2023. Trop? Trop peu?

Les salaires des dirigeants des sociétés anonymes détenues par la Confédération font souvent l'objet d'âpres discussions. Or un rapport publié mi-janvier, mandaté par l'Administration fédérale des finances, s'est penché sur la gouvernance des rémunérations des cadres au sommet de la hiérarchie de La Poste, de Swisscom, des CFF, de RUAG MRO, RUAG International, de Skyguide et d'identitas. La Confédération a décidé d'appliquer depuis 2018 à ces sociétés le principe du «say on pay», auquel sont soumises les entreprises cotées en bourse: les actionnaires votent sur la rémunération des dirigeants, établie pour un meilleur alignement des intérêts des actionnaires et ceux des cadres dirigeants et éviter les excès. Mais les pratiques actuelles présentent un potentiel d'amélioration, souligne l'Administration fédérale des finances.

Une part du salaire fixe trop importante

Alain Salamini, expert en rémunération, est l'auteur de ce rapport qui émet 13 recommandations. Parmi elles, l'abolition du plafond des rémunérations variables limitées à 50% du salaire fixe. «Si la part du salaire fixe est trop importante, les cadres dirigeants reçoivent trop d'argent en cas



«En bonne gouvernance, il faut pouvoir réduire de manière substantielle la rémunération si l'entreprise va mal»

ALAIN SALAMINI, EXPERT EN RÉMUNÉRATION

de mauvaise performance. En bonne gouvernance, il faut pouvoir réduire de manière substantielle leur rémunération si l'entreprise va mal, souligne l'expert. A l'inverse, si l'entreprise performe très bien, on doit pouvoir payer davantage». Il rappelle également la pertinence de mécanismes comme les incitatifs à long terme (primes à long terme en espèces, actions et actions restreintes, stock-options), qui permettent de faire un lien entre la rémunération et la performance de l'entreprise dans le temps.

Concernant le plafond des rémunérations, le «say on pay» recommande qu'il soit fixé en fonction d'un panier d'entreprises comparables, ce qui n'est pas vraiment le cas actuellement, nous dit Alain Salamini.

Pour ce qui est des directeurs généraux des sociétés détenues par

la Confédération, la rémunération, dans plusieurs entreprises, est plafonnée à un seuil psychologique de 1 million, et ce, depuis de nombreuses années (2019 pour La Poste, 2020 pour Skyguide et les CFF), précise le rapport. Cette somme n'a aucun sens, selon Alain Salamini: Elle représente trop ou trop peu d'argent, en fonction de l'entreprise. «Selon la bonne gouvernance, il faut comparer cette rémunération avec celle de quelqu'un qui est à la tête d'une entreprise avec des caractéristiques communes, comme une taille similaire, le même degré de complexité et de couverture géographique, ou encore qui utilise les mêmes technologies. Swisscom, par exemple, fait face à une forte concurrence, et ses rémunérations se doivent donc d'être plus proches du marché libre.» Autre problème du principe de ce seuil, pointe-t-il: il n'évolue pas, le marché du secteur en question, si.

Le rôle de l'équité

L'équité joue un rôle important, souligne également l'expert. «Il faut une corrélation entre l'augmentation des salaires des dirigeants et l'augmentation de la médiane des salaires des employés. Si l'augmentation du salaire de base est de 10% pour le premier et de 1% pour les collaborateurs, c'est un problème.»

Une des recommandations concerne les fraudes: dans ce cas, il doit être possible de demander la restitution des bonus payés antérieurement sur des bases frauduleuses, demande Alain Salamini.

Les recommandations du rapport ne sont à ce jour que des conseils. Le Département fédéral des finances doit maintenant déterminer la faisabilité de ces mesures pour une future réforme.

Mais deux mesures sont mises en pratique immédiatement. L'une d'elles est la création d'un montant «réserve». Alain Salamini suggère

entre 5 et 10% du montant total de la rémunération. Il illustre: «Quand le directeur général de La Poste Roberto Cirillo démissionne, on ne connaît par exemple pas encore l'âge de son successeur, dont dépendent des cotisations sociales plus ou moins importantes. Cette réserve permet donc des ajustements techniques.» Autre changement immédiatement appliqué: il faut davantage de transparence au niveau des rapports de rémunération, insiste le spécialiste.

A ce sujet, Swisscom, qui a la particularité d'être cotée en bourse, a d'ailleurs été épinglé par l'ISS (Institutional Shareholder Services, société internationale spécialisée dans les services de gouvernance d'entreprise) pour son manque de transparence au niveau du calcul des bonus.

Qu'en disent les principales concernées? Swisscom rappelle, en tant qu'entreprise cotée en bourse, être soumise aux dispositions du droit des sociétés anonymes, où la fixation de la rémunération du management est réglée par les actionnaires ou l'assemblée générale. Et précise: «Dans le cadre de la préparation du rapport de rémunération 2024, qui sera publié mi-février, le comité de rémunération s'est notamment penché sur la transparence accrue demandée par l'ISS et d'autres actionnaires concernant la réalisation des objectifs pour la rémunération variable.»

Contactée, RUAG dit ne pas s'exprimer sur les processus politiques en cours. Les CFF ne se prononcent pas non plus sur ce rapport car il s'agit de recommandations dont la mise en œuvre devra encore être décidée par la politique, mais saluent la création d'une réserve aux plafonds de rémunération de 3%, «car elle contribue à absorber les fluctuations des prestations salariales accessoires, par exemple les assurances sociales». Quant à La Poste, elle répond qu'il est clair qu'elle «applique toutes les décisions/directives de la Confédération». ■

Antibiorésistance: accord entre Debiopharm et GARDP

PHARMA L'entreprise vaudoise et l'organisation basée à Genève ont annoncé un partenariat pour soutenir le développement d'un nouvel antibiotique contre la gonorrhée. Des souches résistantes aux traitements actuels compliquent la lutte contre cette maladie sexuellement transmissible

ÉTIENNE MEYER-VACHERAND

En septembre dernier, une étude sur l'évolution de l'antibiorésistance, une des priorités de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), paraissait dans la revue scientifique médicale *The Lancet*. Celle-ci estimait que l'aggravation du phénomène pourrait directement provoquer la mort de 39 millions de personnes d'ici à 2050.

La semaine passée, la société biopharmaceutique vaudoise Debiopharm et le Partenariat mondial sur la recherche et le développement en matière d'antibiotiques (GARDP), organisation à but non lucratif suisse, ont annoncé un accord pour un partenariat visant à développer le Debio 1453. Soit un potentiel antibiotique destiné à lutter contre les infections causées par *Neisseria gonorrhoeae*, la bactérie provoquant la gonorrhée. Cet accord, dont le cadre financier doit encore être discuté, n'est qu'un premier pas. Le Debio 1453 étant encore à un stade de développement préclinique, mais il illustre les difficultés à amener sur le marché de nouveaux antibiotiques face à ce qui est qualifié de «pandémie silencieuse» par l'OMS.

«Le contexte du développement des antibiotiques est particulièrement difficile. Le retour sur investis-

sement est nul, voire négatif. Pour le Debio 1453, en plus de cette problématique, il faut aussi souligner que la gonorrhée est une maladie sexuellement transmissible pour laquelle il y a peu de traitements disponibles et qui a une dimension très stigmatisante pour les personnes atteintes, souligne Morgane Vanbiervliet, responsable intelligence de marché et développement des activités dans le domaine des maladies infectieuses chez Debiopharm. Les traitements de base pour la gonorrhée aujourd'hui sont des antibiotiques qui ont été développés il y a des dizaines d'années et pour lesquels la bactérie a développé des résistances.»

Anticiper les résistances à venir

En juillet 2024, l'OMS indiquait qu'en 2020 les nouveaux cas de gonorrhée chez les adultes âgés de 15 à 49 ans s'élevaient à 82,4 millions, touchant particulièrement des populations marginalisées. Cette infection sexuellement transmissible peut, entre autres, provoquer l'infertilité, des risques de grossesse extra-utérine, ou encore favoriser la transmission du VIH.

Fin 2023, GARDP présentait des résultats cliniques positifs dans une étude de phase III pour un autre antibiotique ciblant cette bactérie, la zoliflodacine, développé dans un cadre d'un partenariat avec l'entreprise pharmaceutique américaine Innoviva Specialty Therapeutics. Il doit être soumis pour approbation à l'autorité américaine de régulation du médicament, la FDA, dans le courant de l'année.

Cet accord avec Debiopharm constitue déjà une étape suivante dans la vision à long terme de l'organisme. «Nous nous attendons à ce que des souches résistantes à la zoliflodacine émergent. Quand on observe la rapidité avec laquelle des résistances pour les traitements sont actuellement disponibles, nous estimons qu'il faudrait un nouveau produit à l'horizon 2030-2035. Mais il faut aussi que ce soit un produit facile d'accès pour les pays qui en ont le plus besoin. En prenant en compte l'ensemble de ces critères, Debiopharm est l'une des seules sociétés avec un traitement prometteur en développement», expose Yann Ferrisse, directeur Business Development chez GARDP.

«Debiopharm est l'une des seules sociétés avec un traitement prometteur en développement»

YANN FERRISSE, DIRECTEUR BUSINESS DEVELOPMENT CHEZ GARDP

Jusqu'à présent, le développement de Debio 1453 par Debiopharm a été soutenu par CARB-X, une initiative lancée par l'Université de Boston aux États-Unis. «Nous sommes aidés financièrement par CARB-X et bénéficions de leur expertise technique.

Leur objectif est de soutenir des entreprises dans le développement précoce d'antimicrobiens jusqu'à la phase I des essais cliniques», précise Morgane Vanbiervliet. Cet accord avec GARDP devrait donc prendre la suite pour assurer le développement du traitement jusqu'à sa commercialisation.

Les discussions entre l'entreprise vaudoise et l'organisation à but non lucratif ont débuté il y a plusieurs années déjà et ce partenariat correspond aussi à la convergence de deux visions sur les besoins en termes de santé publique. «Debiopharm est engagé dans la conception d'antibiotiques depuis 2014. C'est un engagement de notre président, Thierry Mauvernay, qui estime que c'est son rôle en tant que développeur de médicaments de répondre à l'appel des organisations internationales pour lutter contre les bactéries multirésistantes», précise Morgane Vanbiervliet.

Des visions convergentes

Une vision qui correspond aux engagements de GARDP, fondé en 2019, qui ne se contente pas d'être un simple financeur. «Dans nos projets déjà existants, nous sommes impliqués à toutes les étapes du développement. Pour la zoliflodacine, nous sommes le sponsor de l'étude de phase III, c'est-à-dire que nous étions responsables de l'essai clinique, illustre Yann Ferrisse. Nous sommes aussi impliqués dans la production pour nous assurer que le produit final soit abordable financièrement pour les pays ayant moins de moyens.» ■

Le géant du cacao Barry Callebaut fait face à un recul de la demande

RÉSULTATS En raison de l'envolée des prix des matières premières, le fournisseur de produits chocolatés revoit à la baisse ses prévisions de volume pour l'ensemble de l'année

LASSILA KARUTA, ZÜRICH

Le bond des tarifs du cacao pèse sur la marche des affaires de Barry Callebaut. Le fournisseur des géants alimentaires comme Nestlé et Unilever a vu ses volumes se replier au premier trimestre de son exercice décalé. Entre septembre et novembre 2024, les quantités vendues de cacao et produits chocolatés ont diminué de 2,7% à 565 238 tonnes.

«Les prix du cacao ont atteint de nouveaux sommets depuis le début de cette année fiscale et cela accentue les pressions sur le marché», a fait remarquer mercredi le directeur général de la société zurichoise, Peter Feld, cité dans un communiqué.

Si en septembre la tonne de cacao se négociait encore à 4355 livres sterling (environ 4870 francs), fin novembre, elle était à 7708 livres. Une hausse de 72% sur un an. Cette évolution s'explique en partie par les mauvaises récoltes, notamment en Côte d'Ivoire. Le pays est en effet le premier fournisseur de cette matière première indispensable à la fabrication du chocolat.

Et selon des prévisions d'analystes collectées par Bloomberg en décembre, la production dans ce pays d'Afrique de l'Ouest devrait s'inscrire à 1,9 million de tonnes durant la saison 2024-2025 allant jusqu'en août. Cela représenterait une baisse de 10% par rapport aux projections du gouvernement ivoirien communiquées en octobre, et alimenterait encore la hausse des prix sur les marchés mondiaux.

Outre le changement climatique, des problèmes structurels comme la faible rémunération des agriculteurs – malgré l'envolée des prix – et des maladies s'attaquant aux cacaoyers expliquent une diminution des volumes mondiaux.

Restructuration en cours

Nonobstant le repli des quantités vendues, les recettes ont augmenté de 53,9% à 3,45 milliards de francs. Ce chiffre reflète la hausse du prix du cacao, que la multinationale répercute sur sa clientèle, mais est moins pertinent lorsqu'il s'agit de comprendre l'état de santé du groupe.

À l'occasion de la publication de ses chiffres trimestriels, Barry Callebaut a revu à la baisse ses attentes pour l'ensemble de l'année fiscale 2024-2025, close en août. Les volumes devraient connaître une légère baisse à un chiffre alors qu'auparavant la direction s'attendait à une évolution stable en comparaison annuelle. «Compte tenu de l'environnement sans précédent des prix des fèves de cacao, nous n'avons jamais cru aux prévisions de croissance du volume annoncées au début de l'exercice», a commenté Jean-Philippe Bertschi, un analyste de la banque Vontobel.

La marge opérationnelle (Ebit) en revanche devrait croître grâce à un programme de restructuration lancé en 2024. Barry Callebaut vise des économies annuelles de 250 millions de francs. Et pour y arriver, 18% des effectifs, environ 2500 postes, doivent être supprimés au niveau mondial. Des accords sociaux ont notamment été négociés en Belgique, en France et en Pologne et au Royaume-Uni. Les investisseurs semblaient insatisfaits par les résultats publiés. Hier à la clôture, le titre affichait une chute de 8,03% à 1054 francs alors que son indice de référence, le SPI, gagnait 0,70%. ■

SUR LE WEB

De jeunes Tunisiens pour pallier la pénurie de personnel en Suisse

Depuis 2024, un accord permet à de jeunes Tunisiens de venir travailler temporairement en Suisse. Une possibilité sous-utilisée, qui pourrait notamment aider un secteur de l'hôtellerie-restauration chroniquement en manque de personnel. Un article à lire sur notre site: www.letemps.ch/en/economie