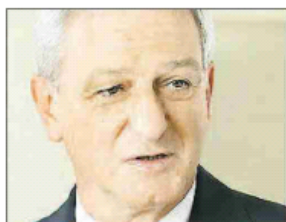


# Nouvelle étape dans la gouvernance

**ETHOS 20 ANS.** Les enjeux sont plus larges que les votes lors d'assemblées générales ou les rémunérations. La transparence y joue un rôle clé.



**JÖRG REINHARDT.** *Novartis a désormais une culture du dialogue avec ses actionnaires.*

CHRISTIAN AFFOLTER

Les interventions des différents orateurs invités à l'occasion de la journée festive du vingtième anniversaire de la Fondation Ethos hier à Berne l'ont bien rappelé. Elle s'est surtout faite remarquer par ses interventions à l'occasion d'assemblées générales.

L'exercice actif des droits de vote d'actionnaires, et les conseils prodigués aux caisses de pension pour satisfaire ce qui est devenu une obligation depuis l'acceptation de l'initiative Minder, resteront un pilier important de son activité à l'avenir également. Tout comme la volonté de limiter les rémunérations excessives. L'enjeu de la gouvernance d'entreprise va toutefois au-delà de l'opposition initiale entre la maximisation de la valeur pour les actionnaires et une vision axée sur la création de valeur à long terme et sur l'impact plus large d'une entreprise. Les huit principes distribués aux participants à l'issue de la journée le soulignent.

Lors de son intervention, la conseillère fédérale Simonetta Sommaruga a rappelé le rôle que peut jouer la réglementation par

l'État. Au cours d'un plaidoyer pour un renforcement des règles, surtout au niveau de la transpa-

rence, elle a souligné qu'une approche trop laxiste peut avoir pour conséquence des atteintes importantes à la réputation d'un pays. La Suisse a dû en faire l'expérience en maintenant le secret bancaire pendant trop longtemps. Notre pays a également perdu sa place de leader mondial en termes de lutte contre le blanchiment d'argent pour tomber au milieu du peloton.

Elle a particulièrement insisté sur les entreprises actives dans l'exploitation et le négoce de matières premières domiciliées en Suisse, qui devraient rendre compte des conséquences de leur activité sur les lieux de production. La conseillère fédérale est aussi revenue sur les discussions actuelles dans le cadre de la révision du droit des sociétés anonymes concernant l'introduction de quotas pour la représentation féminine dans les conseils d'administration et/ou au sein des dirigeants. «Les entreprises avec lesquelles j'ai discuté ont estimé que pour arriver à une part de 30% dans le conseil d'administration, deux ou trois ans devraient leur suffire pour s'y adapter. Bien que le Conseil fédéral prévoit un délai de transition de cinq ans, elles préfèrent toutefois toujours ne pas avoir de réglementation

du tout.» De manière plus générale, Simonetta Sommaruga constate que «nous ne disposons actuellement pas des majorités

politiques nécessaires pour jouer à nouveau un rôle de pionnier à l'échelle internationale». Cela vaut aussi pour le devoir de publication d'informations non financières actuellement en train d'être mis en œuvre au sein de l'Union européenne. «La Suisse pourrait décider de mesures similaires, pour autant que cela n'engendre pas de désavantages concurrentiels en tant qu'emplacement», résume-t-elle l'attitude prévalente.

Comme l'ancien conseiller aux Etats vaudois Luc Recordon l'a souligné, dans certains cas, l'autorégulation est toutefois plus efficace, résultant du pragmatisme

des entreprises. Ainsi, le débat politique toujours mené au sujet du maintien du secret bancaire pour les contribuables suisses: «les banques se demandent pourquoi elles devraient appliquer deux modèles différents». La conseillère aux Etats et ancienne conseillère d'Etat saint-galloise Karin Keller-Sutter a pour sa part estimé que les entreprises ont déjà accompli énormément de progrès, sans qu'il y ait toujours de cadre contraignant du point de vue légal. Cela vaut tant pour la transparence sur le plan environnemental et social que pour la composition des conseils d'administration, organe qui s'est fortement professionnalisé. Elle s'est également montrée la plus critique vis-à-vis du rôle des conseillers pour l'exercice du droit de vote d'actionnaires suite à l'acceptation de l'initiative Minder. Leurs critères (standardisés?)

pour l'établissement des recommandations ne sont souvent pas claires. Et les directives de placement des caisses de pension font que celles-ci ne disposent guère des moyens pour faire leurs propres analyses.

Le président du conseil d'administration de Novartis Jörg Reinhardt a donné un aperçu du chemin parcouru par le groupe en matière de gouvernance d'entreprise depuis le début de son existence, en 1996. Il a relevé l'une des raisons pour lesquelles Ethos a pu acquérir autant de crédibilité: «elle est ouverte au dialogue, en conservant une perspective à long terme, plutôt que de chercher à bénéficier d'opportunités, contrairement à d'autres groupes». Le dialogue est désormais aussi le maître mot pour la relation entre Novartis et ses actionnaires. Le groupe travaille aussi à la saisie beaucoup plus complète de son empreinte, positive et négative.

Cependant, en matière de rémunération, limiter la rémunération variable maximale à 300% du salaire de base n'est pas acceptable. «Le facteur de multiplication entre le salaire de base et la part variable est plus basse chez Novartis que chez la plupart de nos concurrents. Et nous devons conserver la capacité d'attirer les meilleurs dirigeants.» ■

DANS CERTAINS CAS,  
LE PRAGMATISME DES  
ENTREPRISES PEUT RENDRE  
L'AUTORÉGULATION  
PLUS EFFICACE  
QUE LA RÉGLEMENTATION.