

Le comité des rémunérations

Le conseil doit fixer la rémunération des dirigeants de manière à répondre aux principales attentes des actionnaires et des autres parties prenantes de l'entreprise :

- Inciter les dirigeants à favoriser la performance et l'appréciation de la valeur de la société à long terme
- Assurer une transparence suffisante sur le montant, la structure et le mode de calcul des rémunérations des dirigeants
- Attirer des individus de talent à la tête de l'entreprise, tout en maintenant un niveau de rémunération raisonnable et proportionné aux performances

En pratique, ces objectifs nécessitent de mener un travail approfondi sur les critères de rémunération et de l'intégrer dans le processus d'évaluation des performances des dirigeants (cf. Le complément thématique « l'évaluation de la performance des dirigeants »). La mise en place d'un comité des rémunérations a pour but d'assister le conseil en assurant :

- Une réflexion indépendante sur la rémunération des dirigeants débouchant sur des propositions concrètes au conseil
- La préparation et l'animation du processus d'évaluation des dirigeants
- Le calcul des rémunérations à l'issue de l'exercice, en application des critères décidés et de l'évaluation réalisée par le conseil
- Un relais d'information du conseil sur la politique générale de rémunération des autres dirigeants de la société et son évolution
- Un examen des propositions de plans de stock-options

Un comité des rémunérations actif permet ainsi au conseil de renforcer sa capacité d'analyse et son indépendance de jugement.

Selon les recommandations du rapport AFEP-MEDEF, le comité des rémunérations est composé majoritairement d'administrateurs indépendants et ne comprend aucun mandataire social. De nombreux conseils vont plus loin en formant ce comité exclusivement d'administrateurs indépendants.

Le comité donne les moyens au conseil d'élaborer sa propre réflexion sur les critères de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Il travaille sur le fond pour identifier les critères les plus en ligne avec la vision et les objectifs stratégiques définis pour l'entreprise.

En tant que comité, il ne prend aucune décision mais présente au conseil les options essentielles sur :

- La structure de rémunération (cf. Le complément thématique « la rémunération des dirigeants »)
- Les objectifs associés aux éléments de rémunération variable
- Les avantages en nature, de prévoyance ou de retraite
- Les clauses contractuelles d'indemnités de départ

Pour que le conseil décide en connaissance de cause, le comité lui donne les informations nécessaires, et notamment :

- La simulation des montants maximaux versés dans différents scénarios, par exemple en cas de départ anticipé du dirigeant
- Le récapitulatif des rémunérations déjà versées aux dirigeants (valorisation des options, échéance,...)
- La rémunération correspondant à celle que l'on trouve habituellement sur le marché, généralement déterminée grâce à l'analyse des pratiques des sociétés concurrentes ou de taille comparable, menée éventuellement avec l'assistance d'un consultant spécialisé.
- La bonne pratique sur ce dernier point consiste à doter le comité des rémunérations d'un budget autonome pour faire appel à un consultant de son choix. Trop souvent, les conseils se réfèrent à des statistiques de rémunération et effectuent leur choix en plaçant celle de leurs dirigeants au-dessus de la moyenne. L'inflation récente des rémunérations a montré le caractère pernicieux de cette solution de facilité. De manière générale, le recours à un expert indépendant renforce la capacité du comité à émettre des recommandations sur le niveau de rémunération adapté aux performances.

Le comité contribue également à l'amélioration de la transparence en validant le chapitre du rapport annuel sur les rémunérations des mandataires sociaux recommandé par le rapport AFEP-MEDEF, exposant en détail :

- La politique de détermination de la rémunération des mandataires sociaux : principes de répartition des fractions fixes et variables, critères d'assiette des parties variables, règles d'attribution des bonus ou primes.
- La rémunération individuelle et détaillée de chaque mandataire social ainsi que le montant global des rémunérations perçues par les mandataires sociaux au cours de l'exercice écoulé, comparé à celui de l'exercice précédent, et ventilé par masses entre parts fixes et parts variables.
- Le montant global et individuel des jetons de présence versés aux administrateurs et les règles de répartition entre ceux-ci, ainsi que les règles de perception des jetons de présence alloués à l'équipe de direction générale à raison des mandats sociaux détenus dans les sociétés du groupe.

Le comité présente par ailleurs au conseil des plans de stock-options, tant pour les mandataires sociaux que pour d'autres cadres de la société, après un examen critique des propositions du management en ce qui concerne ces derniers. A cette fin, il veille à ce que ces plans incitent leurs bénéficiaires à réaliser les objectifs assignés par le conseil à l'entreprise, en respectant des principes analogues à ceux qui doivent être appliqués à la fixation de la rémunération des mandataires sociaux (cf. le complément thématique « la rémunération des dirigeants »). Il doit veiller à ce que les pratiques de l'entreprise soient cohérentes avec celles de ses concurrentes et permette à celle-ci de motiver et de retenir ses cadres dans la durée, sans être excessivement dilutives pour l'actionnaire.

Enfin, une bonne pratique qui se répand consiste à informer le comité des rémunérations de la politique suivie par la société en ce qui concerne les principaux dirigeants autres que les

mandataires sociaux. Ceci permet notamment au comité de s'assurer de la cohérence d'ensemble de cette politique avec celle concernant les mandataires sociaux. Mais c'est à ces derniers, et non au conseil ou au comité, qu'il revient de déterminer la rémunération de leurs principaux collaborateurs.