

# Le système de rémunération dans les banques, un facteur capital de la crise

Les banques ont probablement dépensé des centaines de millions en versant des bonus pour rien, ceux-ci devenant stériles, voire nuisibles en termes de résultat. Une révision complète du mode de rémunération est indispensable

Depuis la crise des «subprime», le mot «gouvernance» est sur toutes les lèvres. Il est généralement employé dans son acception de contrôle ou de réglementation, presque jamais dans son sens plus dynamique d'anticipation ou d'inspiration. Il reflète ainsi l'obsession de ceux qui estiment que la multiplication des garde-fous est le meilleur garant à la fois contre les abus et les erreurs.

Lorsque, dans les années 90, toutes les banques suisses confondues avaient déjà perdu des millions dans la spéculation immobilière, on pensait que de telles situations n'allaient plus se produire, grâce d'abord à la sagacité d'un management averti ayant tiré les leçons du passé, ensuite parce que, depuis les années 90, des normes et des réglementations de toutes sortes, censées améliorer la transparence de la gestion, se sont accumulées.

Il faut y ajouter tous les organismes qui ont fait de l'éthique leur fonds de commerce et qui se bousculent au portillon pour auditer les entreprises ou pour leur imposer des nouveaux codes de conduite de leur cru.

Tout cela, il convient de l'admettre, n'a pas pu empêcher les mêmes erreurs de produire les mêmes effets.

Il y a aussi fort à parier que de nouvelles normes et des nouveaux garde-fous, que ces gens bien intentionnés ne manqueront pas d'imaginer, étaleront encore à l'avenir leur futile pertinence.

*Dans l'univers bancaire, la part variable de la rémunération a fait oublier progressivement qu'un employé de banque reçoit déjà un salaire*

Car les systèmes de contrôle, aussi sophistiqués soient-ils, ne parviendront jamais à éliminer des dérives qui trouvent leur source ailleurs que dans les lacunes des règles et des audits dont les banques regorgent déjà maintenant. Celui qui le veut finira toujours par contourner les règlements aussi compliqués soient-ils. Leur complication risque même de lui faciliter la tâche.

Il convient donc de se demander pourquoi quelqu'un souhaiterait transgresser les règles ou prendre des risques démesurés au point de plonger une entreprise dans une crise d'envergure.

Il y a un facteur qui, dans la crise actuelle, a joué un rôle déterminant mais qui a été passé largement sous silence. Il n'en demeure pas moins qu'il contient la clé de l'énigme, à tel point que sa correction aura des effets salutaires à court terme sur les pratiques de la gestion bancaire à tous ses niveaux et dans tous ses compartiments. Il s'agit du système de rémunération.



**Paul V. Broeckx**

Ancien directeur des ressources humaines du groupe Nestlé, président du CRPM, Centre romand pour la promotion du management

Un système de rémunération n'est jamais neutre: il récolte ce qu'il sème. Il confère à celui qui le manipule le pouvoir de stimuler certaines pratiques afin de voir se réaliser des résultats conformes à ses attentes. C'est donc un instrument puissant d'alignement.

Au vu des résultats de la crise actuelle, il semble bien que cet alignement visait le court terme puisqu'on ne fera croire à personne que remplir son portefeuille de créances douteuses (titrisées ou pas) constitue une démarche propice au développement durable d'une banque.

Quel autre motif pour agir à si court terme si ce n'est l'attente d'une récompense qui, en amont, stimulait la production de résultats attendus au plus vite?

Plus forte est la récompense, plus forte est la tentation à l'alignement et donc plus puissante la tentation de céder au court terme s'il correspond au modèle proposé. Si le gain potentiel prend des proportions extravagantes, il n'y a alors plus de limites à la puissance de l'alignement et les dérives deviennent inévitables. Il semble bien que la débâcle actuelle trouve ici ses racines.

Car ce potentiel est devenu tel qu'il a déboussolé des cadres d'entreprise dont certains n'ont pas résisté à la tentation de sacrifier les intérêts de leurs clients et de leurs actionnaires au profit de leur bonus et/ou de leur prestige, sans quoi cette crise n'aurait jamais pu se produire. Ils ont comme seule excuse, si c'en est une, le fait d'être victimes d'une instrumentalisation parfaitement orchestrée et considérée par des experts en rémunération comme inhérente à la saine gestion d'une banque.

Ces dérives ont commencé avec l'introduction de la rémunération variable que l'on devait bien rattacher à des critères mesurables. On s'est alors rapidement aperçu que le coût de ce type de rémunération ne représentait qu'une fraction des gains potentiels pour la banque. L'effet de levier sautait aux yeux. Comme les bonus sont provisionnés et seulement accordés si le résultat est atteint, l'actionnaire qui voit les résultats de sa banque s'améliorer et son action monter n'y trouve rien à redire. Que demande le peuple?

En fait, une corrélation étroite entre les résultats d'une entreprise et la rémunération individuelle de ses cadres peut devenir rapidement vicieuse dès lors qu'elle est paramétrée sur des ordres de grandeur sans commune mesure avec le salaire de base.

Un chirurgien ne fixe pas le tarif de son intervention en fonction du gain potentiel pour son patient, qui peut être de lui sauver la vie. S'il le faisait, il pourrait augmenter ses revenus considérablement. Nous en serions tous, et à juste titre, scandalisés. Heureusement pour nous, il charge des honoraires fixés en fonction de ses qualifications et de ses compétences qui n'ont aucun rapport avec ce qu'un malade serait

prêt à lui offrir le cas échéant. Bref, il se fait payer pour un travail bien fait. Dans son cas cela s'appelle des honoraires, dans l'entreprise on parle de salaire.

Dans l'univers bancaire, la part variable de la rémunération a fait oublier progressivement qu'un employé de banque reçoit déjà un salaire. On conçoit dès lors que la part variable constitue une composante substantielle par rapport au salaire, mais non un jackpot qui réduit ce salaire à la portion congrue de son revenu potentiel. Le dérapage est alors programmé et au lieu d'instaurer un climat de performance, on risque de susciter le rêve de la martingale.

Une fois engagé sur cette voie, il a été impossible pour les banques de freiner la tendance à cause de la surenchère entre elles. Chacune a voulu, par ce biais, s'attirer les meilleurs éléments, lesquels ont rapidement compris que cette escalade, galvanisée par des comparaisons de salaires, était leur meilleure alliée.

Tout le monde y gagne: les chasseurs de têtes, les consultants et les dirigeants des banques. La politique de comparaison, rebaptisée «benchmarking» pour l'occasion, a ainsi accéléré une lame de fond à laquelle peu de banques ont pu résister.

Il est curieux de constater qu'aucun organisme n'a effectué une analyse de la valeur marginale de cette pratique de rémunération galopante. En d'autres mots, combien de résultat obtient-on de plus pour une augmentation de rémunération de X?

Une telle analyse démontrerait à l'évidence que, si corrélation il y a, elle n'est pas linéaire mais asymptotique, à savoir qu'elle plafonne, voire redescend dès que le gain potentiel dépasse certaines limites. Celles-ci sont notamment atteintes quand ce gain peut mettre le bénéficiaire à l'abri du besoin. On dépasse alors le seuil psychologique qui peut transformer un cadre dévoué en un joueur frénétique.

Comme les banques n'ont visiblement jamais procédé à un tel examen, il y a donc des fortes chances qu'une partie des bonus versés ont été stériles voire nuisibles en termes de résultat et que les banques ont dépensé probablement des centaines de millions pour... rien, sans aucun bénéfice pour l'actionnaire et encore moins pour le client.

On peut se passer d'un renforcement des garde-fous, de la multiplication des codes de bonne conduite et encore plus des déclarations solennelles sur le développement durable. Mais on ne pourra pas se passer d'une révision complète du mode de rémunération dans les banques si l'on veut éviter, autant que faire se peut, les dérapages que nous venons de vivre.

Si gouverner, c'est prévoir, les banques ont une opportunité pour améliorer à la fois leur efficacité et leur renom en revoyant de fond en comble une politique de rémunération qui, pour certaines, leur a fait frôler l'abîme.