

SECTEUR FINANCIER

LE SCANDALE DES RÉMUNÉRATIONS, UNE CHANCE À SAISIR

Paul H. Dembinski

Professeur à
l'Université
de Fribourg

Directeur de
l'Observatoire
de la finance*

Le scandale des rémunérations dans la finance remet en question le bien fondé de mécanismes largement répandus dans l'économie. Par exemple, celui de l'efficacité comme critère ultime de jugement, ou celui de la *shareholder value*. Il oblige à les réexaminer dans une perspective plus large que celle de la seule science économique.

Entouré pendant des décennies d'une discrétion un peu coupable, justifié à coup d'expédients quasi idéologiques, le niveau atteint par les rémunérations dans la finance et, notamment, dans les banques d'investissement est le bouc émissaire rêvé et analysé sous tous les angles pour expliquer la crise.

L'EFFICACITÉ, MAÎTRE MOT DES TRENTE DERNIÈRES ANNÉES

Le Petit Robert définit le scandale comme étant "une grave affaire qui émeut l'opinion publique à la fois par son caractère immoral et par la personnalité des gens qui y sont compromis".

Aujourd'hui, tous les ingrédients du scandale sont réunis : l'émotion publique, le caractère contraire aux normes sociales et la notoriété de personnes concernées.

L'affaire est indiscutablement grave parce que les entreprises en question sont à la source d'une crise profonde dont la seule certitude est l'ardoise qui va résulter et qu'il faudra bien finir par payer. L'émotion dans l'opinion publique est d'autant plus grande que les personnes qui en ont été la cause la plus directe ne montrent que peu de remords et ont de la peine à comprendre ce que l'on pourrait leur reprocher. Ce dépassement des normes et usages socialement admis souligne le caractère immoral de l'affaire. En effet, la valse des millions, voire des dizaines ou des centaines de millions de l'autre côté de l'Atlantique, n'a rien de commun avec les unités et les dizaines qui font le quotidien de l'immense majorité des Européens.

La découverte subite de tout cela fait, à proprement parler, scandale. Mais qu'y a-t-il au-delà de l'émotion ? Il y a la mise en question des mécanismes de rémunération et de ceux de gouvernance, dont le renforcement mutuel a produit une situation aberrante du point de vue économique et pernicieuse du point de vue moral. En passant, il est cocasse de constater que la plupart de ces mêmes mécanismes, décriés aujourd'hui, faisait

partie hier encore des "meilleures pratiques" prêchées dans les meilleures écoles et que tout établissement honorable dans le métier se devait de mettre en œuvre.

L'efficacité a été le maître mot des trente dernières années. C'est en son sein que les modes de rémunération ont été progressivement transformés pour laisser une place de plus en plus importante à la "part variable" conditionnée par le résultat.

UNE ALIÉNATION ÉTHIQUE GÉNÉRALISÉE

L'efficacité s'est ainsi imposée comme le critère ultime de jugement. Or, portée à l'extrême, la préoccupation exclusive d'efficacité aboutit au sein des entreprises à des procédures internes et à des organigrammes de plus en plus affûtés, répartissant les tâches et les responsabilités de manière stricte, au point où les collaborateurs perdent le sens et la signification de leurs actes. En poussant une loyauté purement pécuniaire, ces mécanismes ont enfermé les collaborateurs euphoriques mais exténués dans une

“Le manager cesse d'être gestionnaire de capacités de production, pour devenir gestionnaire d'une valeur financière.”

* Auteur de "Finance servante ou finance trompeuse ?", Desclée de Brouwer, Paris, 2008

“aliénation éthique” généralisée où la question du sens avait perdu tout droit de cité. C’est ainsi, en cessant de s’intéresser et de s’interroger sur le sens et la portée de leurs activités, que ces mêmes collaborateurs ont perdu le sens des normes, des réalités et surtout le sens de la mesure. La quête de l’efficacité, relayée par les mécanismes de rémunération, a progressivement encouragé l’expression de plus en plus brutale de la cupidité rehaussée du même coup au rang des vertus – économiques du moins. Il faut dire que ces mécanismes ont parfaitement atteint leurs objectifs : ils ont dressé des générations d’exécutants aux qualités professionnelles irréprochables, aveuglés par leurs performances et tellement focalisés sur les résultats qu’ils en ont oublié leur humanité. En contrepartie, ils ont fait des millions en bonus et autres primes, jouant à fond des mécanismes mis en place à leur intention sans se rendre compte que cela menait au scandale.

LA DOCTRINE DE LA SHAREHOLDER VALUE

Au-delà des mécanismes de rémunération en général, la crise actuelle offre l’occasion pour porter un regard critique sur les principes de gouvernance des entreprises, y compris des entreprises financières. En 1936 déjà, le juriste Adolf Berle et l’économiste Gardiner Means ont introduit la distinction désormais classique entre, d’un côté, le contrôle actif de l’entreprise et de l’autre, la propriété passive des actions. Ainsi le *manager*, ce mercenaire économique, loue ses services aux propriétaires ultimes d’actions qui, même s’ils gardent le droit de résultat, sont trop nombreux, trop dispersés, trop désorientés, trop peu compétents pour effectivement conduire l’entreprise. Les conséquences, potentiellement perverses, de l’asymétrie

“La quête de l’efficacité, relayée par les mécanismes de rémunération, a progressivement encouragé l’expression de plus en plus brutale de la cupidité rehaussée du même coup au rang des vertus – économiques du moins.”

ainsi apparue entre l’actionnaire “dépossédé” du contrôle effectif, et le mercenaire placé aux commandes ont été largement débattues. Comment s’assurer que le mercenaire ne profite pas, au détriment de l’actionnaire, de l’avantage que lui donne l’emprise directe sur la marche des affaires ? La réponse est donnée aujourd’hui par la sacro-sainte “théorie de l’agence”, formalisée dans les années 1980, qui a donné naissance à la “doctrine” de la *shareholder value* – valeur pour l’actionnaire – aujourd’hui largement mise en pratique par les mécanismes de gouvernance d’entreprises : pour corriger la perte de son pouvoir, il suffit que l’actionnaire consente à “aligner” la rémunération du *manager* sur la sienne.

Au terme d’un tel alignement des intérêts, la cupidité aidant, l’actionnaire n’aurait plus rien à craindre du *manager*. À y regarder de près toutefois, le fait de rattacher la rémunération des *managers* au bénéfice ou au cours en bourse les met dans une position de porte-à-faux par rapport à l’entreprise en tant que telle – sa croissance, sa taille, sa pérennité effective, son développement. Le *manager* cesse d’être gestionnaire de capacités de production, pour devenir gestionnaire d’une valeur financière. Vu de l’intérieur de l’entreprise, le *manager* ainsi instrumentalisé par l’actionnaire devient, à son tour, “l’instrumentaliste” de toutes les autres parties prenantes en les soumettant à la pression du résultat. Paradoxalement cette vision de l’entreprise est très proche de celle de Marx : la seule finalité, la seule intention du capital serait l’instrumentalisation du travail. L’entreprise et, par extension, la société sont des lieux d’affrontement et de conflit entre le travail et le capital : même si les termes ont changé, la nature de la confrontation reste la même

pour Karl Marx et pour Alfred Rapaport, le père de la doctrine de la valeur pour l’actionnaire.

LES SERVANTES DE L’ÉCONOMIE ET DE LA SOCIÉTÉ

Au-delà de l’émotion suscitée, le scandale des rémunérations qui vient d’éclater au cœur de la finance permet une mise en question du bien fondé économique et éthique des mécanismes largement répandus dans l’économie contemporaine et oblige à les examiner dans une perspective plus large que celle de la seule science économique. Dans cette perspective, le scandale est douloureux mais utile, puisqu’il pousse à examiner les pratiques incriminées à l’aune des normes sociales et morales [1]. Or la science économique a justifié la quête d’efficacité en refusant explicitement toute pertinence à ces normes. Les scandales montrent que la réalité oblige à revoir la théorie. Il est urgent de reconnaître que l’activité économique et financière s’inscrit dans un contexte social qu’elle contribue certes à transformer, mais qu’il lui faut également respecter. Devenu public, le scandale des rémunérations devrait accélérer la prise de conscience des défis philosophiques et éthiques qui sont à l’origine de la crise actuelle et qu’aucune injection de liquidités ne suffira, seule, à relever. C’est seulement en redevenant servantes de l’économie et de la société que les professions et institutions de la finance – indispensable au bon fonctionnement de toute économie de marché – retrouveront leur honorabilité [2]. Cette crise leur en offre une occasion rêvée. Espérons que l’occasion ne sera pas perdue. ■

[1] Rien de nouveau à ce sujet. N’est-il pas rappelé dans l’Évangile de Luc “il est impossible que les scandales n’arrivent pas, mais malheur à celui par qui ils arrivent” (17 ; 1).

[2] Voir le Manifeste de l’Observatoire de la finance, “Pour une finance au service du bien commun” : <http://www.obsfin.ch/manifeste.htm>.