

Combien sont payés les dirigeants ?

Du salaire d'Henri de Castries, aligné sur celui des autres grands patrons européens, au bénévolat militant du président de la MNT, la situation des dirigeants de l'assurance est pour le moins contrastée. Pour la première fois, «l'Argus» lève le voile sur un sujet qui ne délie pas facilement les langues.

Chaque année, à la saison des assemblées générales, le sujet de la rémunération des dirigeants des grandes entreprises revient sur le tapis. Si plus personne ne semble se formaliser du niveau des salaires des patrons des entreprises qui vont bien, les dents grincent quand on apprend qu'un patron remercié touche un pactole en partant.

SOMMAIRE

Combien sont payés les dirigeants

Les salaires font le grand écart (tableau séparé)

Henri de Castries, Axa : le mieux payé

Christopher Condron, Axa : l'Américain

Denis Kessler, Scor : le plus gros parachute

Jean-Philippe Thierry, AGF : le plus gros fixe

Bruno Rousset, April : l'entrepreneur

Des comités de rémunération qui essaient

Europe : l'harmonisation est en marche

Depuis l'année dernière, c'est EADS qui remporte la palme des cas litigieux. Le groupe a fait la «une» de l'actualité économique pour ses résultats calamiteux, l'ampleur des plans sociaux annoncés et les indemnités versées à son ancien dirigeant, Noël Forgeard.

Fixe + variable + primes + actions + options + parachute

Cette année, à sa manière, l'assurance a elle aussi attiré l'attention. D'abord, dans les classements de salaires chez les patrons d'entreprises du Cac 40. À presque 3,4 M€, Henri de Castries fait une belle percée et se hisse au deuxième rang, juste derrière Bernard Arnault, patron du groupe LVMH.

Ensuite, le numéro un d'Axa a volontairement attiré l'attention sur lui, en annonçant au cours de l'assemblée générale qu'il renonçait à son plan de stock-options pour 2007. Henri de Castries affirme vouloir montrer ainsi que l'attribution de ces rémunérations différées ne doit pas être systématique.

Quand on sait que les stock-options et les actions détenues par le patron d'Axa sont aujourd'hui estimées à 100M€, on comprend aussi qu'il ait pu faire ce sacrifice. Si « l'Argus » a souhaité faire le point sur la rémunération des dirigeants dans l'assurance, c'est parce que le cas d'Axa ne résume pas la situation du secteur, loin de là.

Peu de groupes sont cotés et ont pour obligation de publier la rémunération de leurs dirigeants. Nous avons donc interrogé les autres acteurs de l'assurance (mutuelles, institutions de prévoyance, mutuelles santé, filiales d'assureurs étrangers et de banques).

À partir des éléments collectés, la hiérarchie, établie sur la base du total des éléments fixes et variables, exclusion faite des stock-options, actions gratuites et autres certificats destinés à motiver les dirigeants, ne surprendra personne : la partie haute du tableau est occupée par les groupes cotés, qui font souvent une part de plus en plus belle aux éléments variables... sans que le fixe ne soit revu à la baisse.

Ensuite, à ces émoluments s'adjoint un dispositif complexe de plans de stock-options, d'actions gratuites et autres rémunérations différées qu'il est difficile de chiffrer, mais qu'on sait important, comme en témoigne le cas d'Henri de Castries. Souvent, les dirigeants ont aussi prévu leur avenir en cas de coup dur, et un grand nombre d'entre eux, chez Scor, mais aussi chez CNP assurances, doivent recevoir un an, deux ans, voire

trois ans de salaire s'ils sont poussés dehors.

Pour les mutuelles, si l'on excepte Groupama, dont le directeur général Jean Azéma bénéficie d'un salaire dépassant le million d'euros les principes en vigueur et les montants en cause n'ont rien à voir. Ainsi, le mieux payé des mutualistes, Roger Belot, qui cumule les deux fonctions de président et de directeur général, touche moins que n'importe lequel des membres du comité exécutif (ou «comex») de Scor, par exemple – l'un des plus petits assureurs côtés en termes de chiffre d'affaires.

Pour autant qu'on puisse en juger, les rémunérations des dirigeants dans les grosses institutions de prévoyance sont assez comparables à celles des patrons de MSI. En effet, Médéric et ProBTP ont tout juste accepté de communiquer le total des dix premiers salaires de leur groupe, et ce montant frôle dans les deux cas les 2 M€.

Encore peu perceptibles, quelques évolutions se dessinent dans les mutuelles. L'introduction en 2006 d'une part variable dans la rémunération globale du directeur et des deux directeurs délégués de la Maif en est une.

« L'exemple doit venir d'en haut », reconnaît volontiers Roger Belot, qui, à l'instar de la Macif, a engagé la Maif dans un vaste chantier de rénovation sociale (ouverture de délégations en soirée, travail le samedi, prime aux résultats, autant de changements en cours de négociations).

Ailleurs, la culture du bonus commence à alimenter la réflexion de quelques dirigeants mutualistes. « Nous y pensons », confie Daniel Havis, PDG de la Matmut, dont l'objectif est clair : s'adapter aux pratiques du marché, afin de rester des employeurs attractifs.

Modération des mutualistes

En ce qui concerne la rémunération des administrateurs, la situation est, là aussi, totalement différente entre les groupes cotés et les autres. Être administrateur d'un groupe coté est, en effet, souvent une affaire lucrative, surtout si l'on participe à un comité spécialisé. Axa consacre ainsi 1M€ à ses jetons de présence.

Claude Bébéar, président du conseil de surveillance d'Axa et président de son comité financier, a perçu plus de 123000 € de jetons de présence de la part d'Axa, qui s'ajoutent à un versement d'un peu plus de 430000 € au titre des engagements de retraite.

Chez CNP assurances, le président du conseil de surveillance (par ailleurs président du comité de rémunération) bénéficie d'un fixe de plus de 200000 €, tandis que les jetons de présence versés aux autres administrateurs s'échelonnent entre 7 600 et 37300 € (souvent reversés par l'administrateur à l'actionnaire qu'il représente).

Du côté des mutuelles, conformément aux dispositions du décret du 26 juin 2002, aucun jeton de présence n'est prévu, mais les administrateurs bénéficient du remboursement de leurs frais de déplacement et d'indemnités de présence.

L'enveloppe annuelle affectée à ce type de frais est votée par l'assemblée générale. Son montant est variable d'une mutuelle à l'autre. À titre d'exemple, le conseil d'administration de la Matmut, composé de seize membres, affiche un coût de fonctionnement de 80000 € par an.

La Maaf et MMA se situent dans les mêmes ordres de grandeur, avec 165 € d'indemnité pour chaque participation à un conseil et une somme équivalente pour défraiement pour la première et un forfait global de 600 € par administrateur pour la seconde.

Élus au cours de l'assemblée générale, les membres du conseil d'administration des mutuelles sont issus du sociétariat. Une situation jugée peu propice au changement et à l'objectivité, selon Caroline Dana, directrice du pôle financier du cabinet de conseil Altédia.

La transparence reste une question morale et culturelle

Pourtant, en matière de transparence, les mutuelles se montrent bonnes élèves. Si elles ne sont soumises à aucune obligation légale de communication, elles ont majoritairement répondu à notre enquête. Il est vrai que, depuis la publication, en 2004, d'un rapport intitulé « la Démocratie, principe de gouvernement des mutuelles », certaines choisissent d'aller plus loin.

La Macif va faire figurer dans son rapport annuel 2007 le montant de la rémunération du président, du directeur général, du directeur adjoint et des directeurs régionaux. Le rapport annuel 2007 de la Maif devrait aussi mentionner la rémunération de l'équipe dirigeante. Son président, Roger Belot, reconnaît que, pendant longtemps, « l'argent était un sujet tabou ».

Mais la transparence est-elle une préoccupation aussi importante au sein des groupes de protection sociale ? La question mérite d'être posée. Seuls Médéric et ProBTP ont fait preuve d'un relatif souci de communication sur la rémunération de leurs dirigeants.

Une préoccupation dont l'ensemble des acteurs de la protection sociale ne pourront pourtant pas faire l'économie dans un avenir proche. Dans le contexte des rapprochements qui animent le secteur, les questions de gouvernance et de rémunérations devront en effet être inévitablement traitées.

Du côté des bancassureurs et des filiales d'assureurs étrangers, le sujet a laissé coi. Une situation d'autant plus paradoxale que les sociétés interrogées sont toutes des filiales de groupes cotés. Jugée « sensible » par BNP Paribas assurance, « la question de la rémunération des dirigeants ne fait l'objet d'aucune obligation de communication », rappelle-t-on à la Société générale, groupe pourtant présidé par Daniel Bouton, auteur en 2002 du célèbre rapport intitulé « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées ». Preuve, s'il en faut, que les obligations légales ou les recommandations d'usage ne font pas tout.

Séverine Charon et Marie Cadoux

@ La rédaction de L'Argus de l'Assurance

Cet article est paru dans l'édition magazine de L'Argus de l'assurance du 1 juin 2007, n°7028, pages 34 à 40.

Méthodologie

- Pour les groupes cotés, les chiffres sont ceux qui figurent dans les rapports annuels de l'année 2006. Il s'agit des rémunérations versées pendant l'exercice, qui peuvent différer sensiblement de celles qui seront versées au titre de 2006, mais qui ne sont pas forcément disponibles. Pour toutes les autres sociétés, il s'agit de données déclaratives.

- Ne figurent dans le tableau (voir tableau en annexe B), parmi les sociétés non cotées, que celles qui ont accepté de répondre. Les institutions de prévoyance, les bancassureurs et les filiales de groupes étrangers que nous avons interrogés ont unanimement refusé de communiquer la rémunération individualisée de leurs dirigeants.

Henri de Castries, Axa : le mieux payé



À presque 3,4 M€, la rémunération (jetons de présence compris) d'Henri de Castries, président du directoire d'Axa, est au niveau de celle des autres patrons de grands groupes d'assurances européens cotés.

Christopher Condron, Axa : l'Américain



La part belle est donnée au variable : son fixe, à 500 000 €, est inchangé depuis sa prise de fonction en 2000. Mais cette somme est peu de chose par rapport à son variable, qui s'élevait à un peu moins de 2,7 M€ en 2006, ainsi qu'aux stock-options et autres actions détenues, dont la valeur actuelle théorique totale s'établit aux alentours de 100 M€.

Denis Kessler, Scor : le plus gros parachute



S'il était révoqué, il toucherait une somme correspondant aux fixes et variables des deux années précédentes (2,2 M€ environ en 2007). En cas de modification de la structure du capital de Scor affectant ses responsabilités (par exemple une OPA), Denis Kessler peut demander trois ans de salaire. Une indemnité compensatrice des stock-options non exercées et des actions gratuites non attribuées est prévue. Patrick Thourot a les mêmes clauses

Jean-Philippe Thierry, AGF : le plus gros fixe



Le numéro un du groupe AGF, membre du directoire d'Allianz, payé à la fois par l'assureur français et le groupe allemand, se détache très nettement du classement avec un salaire fixe supérieur à 1 M€.

Ce dernier progresse fortement par rapport à 2005 grâce à une opportune prime de 251 074 €, distincte des éléments variables, qui sont indexés sur les performances.

Bruno Rousset, April : l'entrepreneur



Le fondateur d'April se contente, pour ses fonctions de président du conseil de surveillance, d'une rémunération annuelle de 55000 €, qui l'amène à un rang très modeste, tout en bas de notre tableau. Mais, en fait, il détient plus de 25 millions d'actions du groupe qu'il a fondé. Avec un dividende net de 0,4 € par action, Bruno Rousset a donc touché un peu plus de 10 M€ de dividendes pour l'exercice 2006

Des comités de rémunération qui essaient

Présents dans les sociétés d'assurances cotées, les comités de rémunération commencent à gagner du terrain dans les mutuelles et les institutions de prévoyance.

Les choses n'ont pas traîné. Lorsqu'Axa a absorbé Winterthur le 1er janvier dernier, l'assureur a immédiatement mis en place un comité de rémunération au sein de la nouvelle entité. Un empressement conforme à la politique du groupe qui veut que chaque conseil d'administration soit doté de cette instance.

De fait, il en existe 15 dans le groupe. Comme Axa, toutes les sociétés du Cac 40 sont aujourd'hui dotées de telles structures. Mais leur existence n'est pas si ancienne. C'est à la suite du premier rapport «Viénot» en 1995 que les comités de rémunération voient le jour. Le second rapport «Viénot» en 1999 plaide pour une information globale plus détaillée sur l'état des rémunérations des dirigeants.

Il marque néanmoins son opposition à une individualisation de l'information. Le pas est finalement sauté avec le rapport «Bouton» (PDG de la Société générale), qui affirme le rôle du comité de rémunération et encadre l'attribution d'options.

Comme le rappelle le cabinet de conseil Proxinvest dans un document consacré à la rémunération des dirigeants des sociétés cotées, le rapport «Bouton» fait suite aux scandales d'Enron et de Worldcom.

Lier les avantages à la performance

Mais quelles doivent être les prérogatives d'un comité de rémunération ? « Il a un rôle central à jouer dans la détermination de la part variable de la rémunération des mandataires sociaux. Il doit procéder à la définition des règles de fixation de cette part variable [...]; il doit ensuite contrôler l'application annuelle de ces règles [...]. D'autre part, il devrait également apprécier l'ensemble des rémunérations et avantages perçus par ces dirigeants [...], y compris les avantages en matière de retraite et les avantages de toute nature », insiste le rapport «Bouton». Le document recommande que le comité de rémunération soit

composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

Les attributions des comités de rémunération, leur composition, ainsi que le nombre de réunions sont détaillés dans les rapports annuels des sociétés cotées.

Le nombre de réunions et le taux d'assiduité sont variables d'un groupe à l'autre. Au menu des discussions, figurent des dossiers récurrents relatifs à l'élaboration de propositions de rémunération des membres du directoire, tant sur la part fixe que sur la part variable, l'examen de leurs performances, la répartition des jetons de présence entre les administrateurs, mais aussi des sujets d'actualité.

Le comité de Scor s'est ainsi réuni six fois en 2006 et a planché sur les éléments de rémunération des effectifs de Revios Rückversicherung AG après l'acquisition de cette dernière. « Dans ce contexte, nous devons être entièrement disponibles », reconnaît André Levy-Lang, membre du comité de rémunération de Scor.

Quand transparence rime avec inflation

Ces comités ne sont pas le seul fait de sociétés cotées, ils gagnent également du terrain dans les mutuelles et les groupes de protection sociale. La Mondiale en a un, ainsi que les plus grosses mutuelles du Gema (Macif, Maif, Matmut).

« Nous n'avions pas de raison objective de rester au-dessus de la mêlée », insiste Gérard Andreck, président de Macif, qui a conduit les travaux de réflexion sur la gouvernance dans les mutuelles en 2004. À peine arrivé chez Médéric, Guillaume Sarkozy s'est empressé de mettre en place un comité de rémunération en janvier 2007.

Celui de ProBTP est également récent. Quant aux bancassureurs, on peut supposer qu'ils ont instauré le même type d'organe. Mais leur mutisme sur le sujet ne nous permet pas d'aller plus loin.

Les comités de rémunération, gage de transparence, sont-ils aussi un gage de modération ? André Levy-Lang, membre du comité de rémunération de Scor et président de celui d'AGF, voit justement dans l'effort de transparence de ces quinze dernières années l'une des causes essentielles de la hausse des rémunérations. Car les dirigeants n'hésitent plus à se comparer pour s'aligner sur le salaire le plus élevé. Un coûteux paradoxe...

M.C.

Europe : l'harmonisation est en marche

Les salaires des patrons des plus grands groupes européens publiés dans les rapports annuels se situent dans des ordres de grandeur très comparables. Toutefois, le niveau d'information varie d'un groupe et d'un pays à l'autre. En Allemagne et au Benelux, les rémunérations différées sont clairement valorisées.

Existerait-il un « minimum syndical » pour piloter un grand groupe européen d'assurances coté ? À lire les rapports annuels des principaux d'entre eux, qui publient des informations individuelles sur les rémunérations de leurs dirigeants, on peut le croire !

En effet, pour l'année 2006, les patrons de l'assurance ayant gagné plus de 3 M€ sont nombreux. C'est celui de l'assureur batave Aegon qui l'emporte, avec un salaire qui dépasse tout juste les 5 M€. Mais il est talonné de très près par Antoine Bernheim, de Generali, et Michael Diekmann, d'Allianz.

Exhaustivité et valorisation au Nord

Comme dans le classement établi pour les assureurs français, la nationalité du patron d'Aegon, américaine, a sans nul doute à voir avec le niveau élevé de sa rémunération, sachant que le chiffre d'affaires d'Aegon est beaucoup plus modeste que celui d'Allianz et de Generali.

Pour preuves, ses lieutenants, Joseph Streppel et Alexander Wynaendts, sont nettement un cran en dessous, puisqu'ils gagnent respectivement 1,154 et 1,178 M€ par an.

Reste que les éléments publiés ne sont pas tous comparables. La rigueur de la législation allemande demande que soient inclus dans les rémunérations annuelles des dirigeants les bonus à trois ans, qui intègrent la valorisation des stock-options et autres rémunérations différées.

Pour comparer la rémunération du numéro un d'Allianz à celles de ses homologues, il faudrait en fait retirer plus 458000 €.

Comme dans le cas français, les informations publiées sont plus ou moins détaillées selon les groupes. C'est ainsi qu'Aegon et ING sont très prolixes sur les avantages accordés à leurs dirigeants. Ceux d'Aegon bénéficient ainsi d'un régime de retraite garantissant quelque 70 % de leur dernier salaire, pour un départ à 62 ans, voire 60 ans.

Voilà pour les Néerlandais. L'actuel patron, américain, ne se voit pour sa part garantir «que» 55% de son dernier salaire. Dans son rapport annuel, le bancassureur belgo-néerlandais ING joue aussi la carte de la transparence, mettant en regard fixes et variables versés au cours des trois derniers exercices, indiquant le nombre de stock-options attribuées à ses dirigeants et, surtout, leur valorisation.

AEGON EN TÊTE DE PELOTON

Salaires des dirigeants des principaux groupes d'assurances européens

NOM	FONCTION	SOCIÉTÉ	SALAIRE 2006 EN €
Donald J. Shepard	Président	Aegon	5 059 098
Antoine Bernheim	Président du directoire	Generali	4 912 887
Michael Diekmann	Président du directoire	Allianz	4 862 000
Nikolaus von Bomhard	Président	Munich Re	4 190 093
Richard Harvey	Directeur général	Aviva	3 942 540
Michel Tilmant	Président	ING	3 588 000
Mark Tucker	Directeur général	Prudential	3 070 830
Bruno Gehrig	Président	Swiss Life	2 273 852

Source : les rapports des sociétés

La nationalité américaine du patron d'Aegon explique sa rémunération élevée, sachant que le CA d'Aegon est plus modeste que ceux d'Allianz et de Generali.

Discrétion et fluctuation au Sud

En revanche, on apprend à la lecture du rapport de Generali que le président de l'assureur italien bénéficie d'avantages en nature, mais ils ne sont ni détaillés ni chiffrés. L'Italien traite aussi ses administrateurs avec générosité : ils perçoivent un jeton de présence annuel de 5165 € quels que soient le nombre de conseils et leur assiduité, mais aussi une rétribution annuelle liée au bénéfice du groupe selon un pourcentage qui varie.

Dès lors, en 2006, les administrateurs de Generali ont reçu entre 195 857 et 491 429 € pour une enveloppe globale de 4,3 M€, à comparer, par exemple, au million d'euros des administrateurs d'Axa.

Dans ce bref aperçu européen, cela surprendra-t-il que la Suisse cultive également sa spécificité? La Confédération, toujours soucieuse de préserver le secret qui fait sa réputation et son fonds de commerce, n'oblige pas les groupes cotés à publier les rémunérations individualisées de ses dirigeants.

Seul l'assureur Swiss Life joue la transparence et rend public le salaire de son équipe exécutive. Le mystère demeure donc pour les autres assureurs, notamment pour les dirigeants du leader mondial de la réassurance, Swiss Re.

S.C. avec les correspondants étrangers

@ La rédaction de l'Argus de l'Assurance