

## De la transparence...

par

# Hervé Gourio

Délégué Général d'Entreprise et Progrès



Faut-il faire de la rémunération des dirigeants d'entreprise tout un fromage ? Car avouons-le, mises à part de rares exceptions, leur impact sur le résultat financier des entreprises est plus que léger. Autrement dit, que le patron soit sous-payé - et c'est le cas dans plus de boîtes qu'on ne l'imagine, pensons aux PME en difficulté ou en plein lancement par exemple - ou qu'il soit surpayé, ce n'est pas cela qui va mettre en cause l'avenir économique de l'entreprise. Pourtant loin de nous l'idée de sous-estimer la crise que traverse l'entreprise. Mais la polémique récurrente concernant bonus, retraites « chapeau » et SO, n'est que la partie émergée de l'iceberg, et pas forcément la plus intéressante.

Derrière ce débat, qui prend souvent un tour passionné, c'est le problème du dialogue et de la transparence au sein de l'entreprise qui se pose. C'est la question du lien social, oh combien plus intéressante que celle du montant légitime ou non des bonus, qui est posée.

Car la politique de rémunération est un outil au service du management, un outil pour servir la motivation des salariés. Et comme tout outil, cette politique peut être constructive ou destructrice. Il semble que ces dernières années cette approche ait été largement oubliée.

*Entreprise et Progrès*, depuis sa création en 1970, a toujours considéré avec intérêt cette question. Très tôt, nous avons été précurseur en ce qui concerne l'intéressement. Une problématique sur laquelle nous comptons bien revenir tant elle nous paraît essentielle. En pleine polémique sur la question des bonus des dirigeants d'entreprise, nous avons souhaité, non pas délivrer des recettes toutes faites, mais fixer les fondamentaux de ce que devrait être une véritable politique salariale. C'est l'objet du rapport, volontairement synthétique, que nous avons commis sous la direction de Me Aline Jacquet-Duval.

Premier constat : 80% du problème des rémunérations provient du non-dit, voir du phantasme qui en découle. Il faut donc que l'entreprise accroisse la transparence sur le niveau de rémunération par tranche, par catégorie. Notre position est qu'il faut impérativement travailler sur la question du dialogue. Nous proposons donc que le comité d'entreprise devienne ce lieu de dialogue entre la direction et les représentants des salariés. Ces derniers sont aussi intéressés que les actionnaires à s'assurer de la performance de leurs dirigeants et à vouloir comprendre l'adéquation entre la rémunération prévue et les résultats escomptés. Car comme l'écrivait déjà Francis Gautier en 1983, alors Président d'*Entreprise et Progrès*, à propos de la part variable du salaire : « Ce système est par définition aléatoire : pas de résultats, pas de prime ». Cerise sur le gâteau, la présentation de la

rémunération des dirigeants obligera l'entreprise à un effort certain de pédagogie et d'explication... effort de pédagogie qui n'est pas toujours leur priorité, il faut le reconnaître. Pour nous, si le montant de la rémunération est justifié, il est toujours possible de l'expliquer.

Second constat : la recherche de l'acceptabilité des rémunérations des dirigeants passe par l'intérieur de l'entreprise. Conséquence : le politique n'a aucune légitimité à fixer « un salaire maximum ». Et l'idée d'un comité des sages qui donnerait bons points et mauvais points est tout aussi illusoire. La question n'est pas qu'une rémunération « trop » élevée soit fixée à tel ou tel salarié. Trop élevée par rapport à qui, par rapport à quoi ?

La véritable problématique est que la rémunération soit acceptée par l'ensemble de l'entreprise.

À ce propos, nous n'avons pu que constater que la question de la rémunération des dirigeants ne pose rarement problème dans des sociétés où des actionnaires durables sont fortement engagés dans l'entreprise. Autrement dit, dans les entreprises de type familial. Là, les objectifs de l'actionnaire et les intérêts propres de l'entreprise sont conciliables... et conciliés. Mais surtout, après les excès de la financiarisation, ce modèle d'entreprise apporte la priorité très souhaitable au développement des atouts fondamentaux de l'entreprise dans la durée et évite de compromettre l'avenir pour des gains à court terme. Si le développement durable est bénéfique à la planète, il doit l'être également à l'entreprise.

Afin de prévenir les excès lors de la fixation des rémunérations, établir au sein de l'entreprise un contre-pouvoir, en l'occurrence renforcer le rôle du conseil d'administration, nous apparaît essentiel. Limiter drastiquement le nombre de mandats autorisés par administrateur apporterait du sang neuf au sein de CA que frappe bien souvent la consanguinité. Si le non-cumul des mandats doit s'appliquer aux parlementaires, au nom de quoi les administrateurs sociaux y échapperaient-ils ? Une telle mesure permettrait également de les responsabiliser dans leur prise de décision. En contrepartie, il faut leur accorder le temps et la formation nécessaires. Mais aussi rémunérer les administrateurs indépendants au niveau des administrateurs internes. Aujourd'hui, ils sont payés 50% moins.

Ainsi des stocks options tant diabolisées. Plus ils seront accessibles à un grand nombre de salariés, mieux ils seront acceptés. De même, pour les retraites chapeaux. Elargissons les à d'autres salariés. Et interdisons toute retraite chapeau si, dans le même temps, un Percro (Plan d'épargne retraite collectif) n'est pas mis en place au profit des salariés.