



LES CAHIERS D'ENTREPRISE ET PROGRES

**REMUNERATION DES DIRIGEANTS
Rupture du lien social ?**

Juillet 2009

Ont contribué en totalité ou en partie à la rédaction de ce rapport:

Président de chantier : Aline Jacquet-Duval - CABINET FTPA

- Pierre Bidegain - Sanofi Aventis
- Béatrice Bourges - Entreprise et Progrès
- Gérald de Bourmont - Cogiced
- Guillaume Desanges - Entreprise et Progrès
- Anne Doguet - Cabinet FTPA
- Eric Dumartin- Affinion International
- Michaël Duval - Sciences Po Lille
- Hervé Gourio - Entreprise et Progrès
- Alain Lorenzo - Givenchy Parfums
- Dominique Louis - Assystem
- Alain Sauret - Capstan avocats
- Didier Vuchot - Korn Ferry International

SOMMAIRE

Introduction	p. 4
Première Partie	p. 6
Analyse socio-économique Typologie et géographie des rémunérations	
Deuxième Partie	p. 13
La réponse d'Entreprise et Progrès au débat actuel sur la rémunération des dirigeants	
Conclusion	p. 25
Glossaire	p. 27

INTRODUCTION

Les objectifs d'Entreprise et Progrès

La rémunération des dirigeants n'est pas aujourd'hui un problème macro économique crucial. Comme l'a montré le rapport Cotis les inégalités d'évolution des salaires concernent moins de 1% des salariés alors que le ralentissement relatif des salaires moyens est essentiellement affecté par d'autres facteurs (charges sociales et rattrapage du SMIC).

L'évolution de la rémunération des dirigeants n'est pas non plus un problème spécifiquement français : celle-ci n'est pas sensiblement différente dans les autres pays occidentaux qui ont tous observé depuis 15-20 ans l'augmentation rapide des salaires des dirigeants.

Mais nos compatriotes sont particulièrement allergiques à l'inégalité des revenus. Le problème principal est donc le sentiment d'injustice, aujourd'hui fortement accentué par la crise. Celui-ci donne au gouvernement le sentiment qu'il doit intervenir d'urgence pour corriger des déséquilibres considérés comme des scandales.

L'impact économique dans les entreprises ne se constate qu'à deux niveaux : lorsque la rémunération est démesurée par rapport à la situation économique de l'entreprise et que ce comportement trop personnel rompt le lien social avec la collectivité des salariés forcément démotivés.

Entreprise et Progrès croit profondément que la crise actuelle appelle à un renouvellement des pratiques sociales afin de renforcer le lien entre les premiers concernés : actionnaires, dirigeants, salariés.

La question des rémunérations des dirigeants n'est qu'un élément parmi d'autres qui appelle des réformes. Les recommandations du code AFEP-MEDEF 2007-2008 (conditions de performance, non-cumul du mandat et du contrat de travail, transparence) quels que soient leurs mérites semblent encore insuffisantes par rapport à cet enjeu.

Peut-on raisonnablement croire que les plus ulcérés des Français seront apaisés si l'absolution provient d'un jury de grands patrons ?

Entreprise et Progrès a pensé utile de réunir quelques uns de ses adhérents, patrons responsables et conscients de la nécessité de répondre aux critiques de la population, pour avancer quelques principes applicables dans la durée et pour proposer quelques mesures concrètes.

Première Partie

Analyse socio-économique

Toute réflexion durable devant être précédée d'une analyse de l'évolution de la situation, Entreprise et Progrès se propose d'examiner d'abord l'historique des 20 dernières années, où le capitalisme a connu une évolution rapide.

I - Historique

Alignement des managers sur les actionnaires

La croissance forte des rémunérations des hauts dirigeants est un phénomène clairement daté de la fin des années 1980 aux Etats-Unis et répond au besoin (très bien illustré dans l'affaire Nabisco/KKR et décrit dans le récit « Barbarians at the Gate ») de rapprocher les intérêts du top management de ceux des actionnaires.

En effet, le système antérieur s'était révélé contre-productif : les comités exécutifs américains réunissaient des managers qui se croyaient à l'abri de tout contrôle. En Europe, la prééminence des managers privilégiait les comportements bureaucratiques ou claniques.

Par contraste, le nouveau système a apporté un élan nouveau à toutes les économies occidentales - l'économie française en particulier. Est-ce une coïncidence si l'émergence des groupes français parmi les leaders mondiaux dans plusieurs secteurs date de cet « alignement » des intérêts ?

Financiarisation de l'économie

Parallèlement, la rentabilité des activités financières a connu, depuis le début des années 1990, une expansion considérable par rapport à celle des entreprises non financières.

Cette importance nouvelle donnée d'une part à la « shareholder value » (strictement identifiée à l'évolution du cours des actions) et de l'autre à la composante financière dans leurs résultats, voire aux résultats de leurs filiales financières (par ex. la diversification financière de General Electric, les filiales de crédit des constructeurs automobiles), a assis une forte emprise du financier sur l'économique. Or, le krach de 2008 nous oblige à remettre en perspective ces profits, dont certains étaient très probablement factices.

Sans attendre les études définitives, nous choisissons de penser que les activités financières n'ont pas eu, en définitive, au cours des 15 dernières années une rentabilité si supérieure aux autres activités économiques.

La croissance plus rapide des valeurs financières par rapport aux valeurs « industrielles » a de plus été dopée par des effets de levier masquant la performance réelle de l'entreprise et ses atouts essentiels.

Comme le reconnaît aujourd'hui Jack Welch, ancien CEO (chief executive officer) de General Electric pendant 20 ans, longtemps principal thuriféraire de la « shareholder value » en paroles et en actes - et avec quel succès ! - et désormais son pourfendeur sans équivoque : la valeur d'une entreprise dépend de ses produits, ses hommes et ses clients.

Cette convergence d'intérêts entre dirigeants et actionnaires sur les priorités données à la finance nous semble, à Entreprise et Progrès, devoir être rompue. Par conséquent, il est nécessaire d'asseoir les rémunérations du management sur l'accroissement de la valeur de l'entreprise à long terme.

Effets de la mondialisation

La mondialisation provoque dans beaucoup de secteurs d'activité une inversion dans le partage du risque et des gains. Les actionnaires sont ainsi privilégiés au détriment des salariés. Ces derniers subissent également les effets des fortes exigences de rentabilité et la concentration de l'activité des entreprises qu'elle impose, l'optimisation de la chaîne de valeur, le poids des pays émergents et de leur main d'œuvre peu coûteuse, etc....

Le top management et les cadres ou techniciens les plus qualifiés ont su compenser cette tendance à la baisse de la valeur travail. Pour ce faire, ils se sont désolidarisés des salariés les moins qualifiés en développant leur capacité à travailler dans les pays les plus divers. Par contraste, le salarié médian se sent aujourd'hui rattrapé par les salaires les plus faibles et victime d'une injustice. Ce marché du travail « à deux vitesses » ne fait que croître... et empirer, alimentant la crise sociale et cassant la communauté d'intérêts dans l'entreprise.

Croissance des rémunérations individuelles au détriment des collectives

L'analyse des gains de productivité, référence d'une répartition « socialement équitable » dans les années 50 à 80, ne prévaut plus aujourd'hui.

En effet, l'importance décisive des investissements de toutes natures - en particulier immatériels, marques et brevets, goodwill d'acquisition - , la fragmentation / délocalisation des processus industriels et la croissance des services par rapport à l'industrie a bouleversé la notion de création de valeur, ouvrant la voie à l'individualisation des rémunérations.

Les gains de productivité ne résultent plus essentiellement du travail des salariés comme c'était encore le cas entre 50 et 80.

Cette évolution, bénéfique en principe, est néanmoins partiellement injustifiée : la création de valeur ne provient jamais d'un seul individu, le dirigeant, mais d'une fraction plus ou moins importante de l'entreprise, « fraction » qui a même vocation à devenir majoritaire dans un grand nombre d'entreprises dont le savoir faire est très concentré sur leur cœur de métier.

La question qui se pose aujourd'hui est d'abord : est-on allé trop loin dans l'individualisation des rémunérations ?

Pour Entreprise et Progrès, la conséquence la plus grave de cette individualisation a été de briser ouvertement le lien social au sein de l'entreprise. Or, la dilution du lien social a de profondes conséquences au niveau de l'acceptabilité de la rémunération des dirigeants.

Un manager qui abuse de sa situation donne à penser que l'argent est pour lui une motivation plus importante que le succès à long terme de l'entreprise qu'il dirige. Certains mercenaires se présentent volontairement comme des oiseaux de passage dont la carrière ne sera que marginalement affectée par leurs actions dans l'entreprise.

Cet individualisme forcené est à l'évidence incompatible avec l'ambition d'un succès collectif, que doit pourtant servir un bon dirigeant. Par ailleurs, dans la mesure où le dirigeant ne protège plus ses salariés contre l'éventualité du chômage, leur tolérance pour sa rémunération en est diminuée.

II - Typologie et géographie des rémunérations

Typologie des entreprises

Le dirigeant est, pour nous, avant tout le CEO (chief executive officer), c'est-à-dire la personne qui a autorité sur l'ensemble de l'organisation considérée et qui est tenu pour responsable des résultats de l'entité considérée.

Dans cette optique, il est possible d'opérer une typologie des dirigeants à travers celle des entreprises.

Le critère central est l'implication dans la durée du dirigeant en comparaison avec celle des actionnaires. Deux extrêmes s'opposent :

a) Quand le principal manager est en même temps actionnaire important (seul, dominant ou « de référence ») de l'entité concernée, alors son engagement dans la durée ne pose pas de question. La position d'actionnaire, procurant l'essentiel de « l'intérêt financier » du dirigeant, conduit naturellement à une limitation de sa rémunération.

b) A l'autre extrême se situe la grande entreprise cotée avec un manager dont le revenu salarial est incomparablement supérieur à ses éventuels revenus d'actionnaire (dividendes ou plus values) et qui est confronté à des actionnaires dispersés et majoritairement peu fidèles. Dans cette situation, des dérapages sont possibles.

Plus généralement, 4 types de dirigeant d'entreprises existent :

- ⇒ les dirigeants qui sont en même temps actionnaires dominants ou leur rendant compte ;
- ⇒ les dirigeants salariés - ou mandataires sociaux - de groupes rendant compte à des actionnaires nombreux ;
- ⇒ les dirigeants salariés de « business units » rendant compte à une hiérarchie managériale ;
- ⇒ enfin les « autres » (patrons de firmes sous LBO (Leverage Buy-Out), équipe de managers de start up, présidents non exécutifs, etc.).

Dans ces différentes catégories, force est de constater que les groupes disposant d'actionnaires durables sont moins souvent que les autres la cible des critiques de l'injustice de leurs rémunérations. Tout se passe comme si, dans ces groupes, les actionnaires étaient, pour l'opinion publique, meilleurs juges que les conseils d'administration, comité de rémunérations et assemblées générales des autres sociétés.

Enfin, il faut rappeler une donnée trop négligée : la rémunération des patrons de PME est plus faible en France que dans beaucoup d'autres pays européens, et ce probablement en raison de la rentabilité plus faible des entreprises françaises.

Marché international des dirigeants... ?

Les rémunérations des patrons français doivent être cohérentes avec le marché européen ou même mondial. De plus en plus de Français déroulent leur carrière sur plusieurs pays, les postes à responsabilité dépassent les frontières, et beaucoup de Français ont bénéficié d'une nomination au sein de groupes étrangers. Il est donc naturel de juger les rémunérations des dirigeants d'une entreprise mondiale (par exemple Total) à l'aune de ses concurrents directs répartis dans le monde entier.

Certes, Entreprise et Progrès est sensible à l'endogamie regrettable des managements français. Mais, à suivre la vision culturelle française ancienne, relayée par les médias, selon laquelle il existerait un gâteau de taille limitée, à partager équitablement, notre pays s'abstrairait de la circulation mondiale des managers à son détriment.

...ou Marché tout court ?

L'existence d'un micromarché des dirigeants est cependant indéniable. Ce dernier est situé au niveau du recruteur, qui doit faire face au candidat préféré ou du directeur RH face au manager qui réussit. Dans ces situations de négociation, de rapport de forces, le manager peut souvent prendre l'avantage sur l'entreprise, qui souhaite attirer ou garder des talents a priori rares.

L'inventivité des gouvernements pour intervenir sur ce micromarché aboutit le plus souvent à un jeu de chat et de souris entre le législateur, aiguillonné par les émotions du public, et le duo entreprise-dirigeant, dont les intérêts sont convergents. En résultent les inconvénients classiques des tentatives de « micro management » de micromarchés par l'administration quand des règles générales s'appliquant à des situations très diverses produisent plus d'effets pervers (du fait même de leur généralité) que d'effets bénéfiques (car elles sont contournables).

Les exemples abondent au cours des 15 dernières années : incitation à verser une partie des rémunérations hors de France ; pour les dirigeants à vivre de l'autre côté de la frontière dans certaines zones frontalières ; à délocaliser les sièges sociaux ; augmentation des rémunérations fixes (croissantes aujourd'hui) ou des avantages en nature opaques.

Il nous semble que la meilleure limitation est à trouver dans la décence et, corrélativement, dans le risque de se voir reprocher publiquement son indécence, c'est-à-dire en français trivial de « se servir », d'abuser de la situation.

D'ailleurs, les cas les plus marquants d'indécence au cours des 10 dernières années ont pu être réglés à l'intérieur de l'entreprise sans risques majeurs pour elle.

Quelques considérations éthiques annexes en conclusion

Faut-il rappeler que l'enrichissement d'un petit nombre n'est pas nécessairement contradictoire avec l'enrichissement du plus grand nombre ?

Même des hommes qui ont été blâmés à juste titre pour leur excès ont permis l'enrichissement de très nombreux collaborateurs directs, sans parler des bénéficiaires indirects à l'extérieur de l'entreprise. Leur enrichissement moyen, du moins jusqu'à leur chute, a bel et bien coïncidé alors avec l'enrichissement d'un très grand nombre de personnes au premier rang desquels collaborateurs et actionnaires de l'entreprise.

D'autre part, le degré d'investissement personnel - écrasant souvent toutes les autres dimensions de la vie - qui est attendu des dirigeants autorise des rémunérations élevées, voire très élevées quand le succès est au rendez-vous.

Deuxième Partie

La réponse d'Entreprise et Progrès au débat actuel sur la rémunération des dirigeants

Entreprise et Progrès propose deux recommandations générales en forme de principe à l'usage des entreprises ressentant le besoin de réagir à la crise actuelle par une modification de leurs pratiques.

Partant de ces principes généraux, Entreprise et Progrès présente des réformes très concrètes, applicables à court terme, s'attachant :

- aux qualifications de mandataire social et de dirigeant ;
- à différentes composantes de la rémunération des dirigeants ;
- aux processus et organes de décision dans ce domaine.

A plus long terme, nous proposons des pistes de réflexion pour des innovations plus radicales.

I - Recommandations

- ***La recherche de l'acceptabilité des rémunérations des dirigeants passe en priorité par l'intérieur de l'entreprise.***

En dehors des cercles juridiquement appropriés des actionnaires et des administrateurs, il nous semble possible de trouver une légitimité renforcée à ces rémunérations parmi les salariés de l'entreprise. Ce faisant on apportera un des remèdes à la rupture du lien social au sein de l'entreprise, maladie contagieuse qu'il convient de traiter pour sortir avec succès de la crise.

L'acceptabilité passe d'abord par une extension au plus grand nombre possible de salariés des mêmes types d'intéressement que ceux des dirigeants. Les stock options, par exemple, lorsqu'elles sont attribuées à tous les salariés ne peuvent pas être mises en cause dans leur principe.

Mais on peut aussi aller plus loin avec des pratiques nouvelles en accroissant et en organisant la transparence sur les niveaux de rémunérations au sein de l'entreprise.

Il faut donc imaginer, au moins pour les entreprises ayant subi des excès, un système nouveau de contre-pouvoirs ou plus précisément de « check and balances » c'est-à-dire de points de passage obligés et de recherche d'équilibre plutôt qu'à une confrontation toujours susceptible d'être instrumentalisée sur un tel thème.

Enfin il ne faut évidemment pas renoncer à améliorer les contre-pouvoirs actuels dans les conseils d'administration, comités de rémunération, etc.

➤ ***La question de la rémunération des dirigeants fait rarement problème dans les sociétés où des actionnaires durables sont fortement engagés dans la société. Dans les autres types d'entreprise on doit se rapprocher des mécanismes existant dans celles-là, mutatis mutandis.***

Certes, la présence d'un actionnaire important introduit un contre-poids visible comme exposé dans notre recommandation précédente.

Mais, surtout, après les excès de la financiarisation, elle 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.

Cette priorité apporte avec elle une chance de réconciliation entre les objectifs de l'actionnaire et les intérêts propres de l'entreprise et donc, par cette convergence vertueuse de resserrer le lien entre actionnaires et salariés.

II – Réformes

1. Le débat sur la rémunération des dirigeants n'est-il pas obscurci par la multiplication des mandataires sociaux ?

1.1. Le statut du dirigeant : la question de la multiplication des mandataires sociaux

Sur le long terme, il semble nécessaire de remettre en question la multiplication de titulaires du statut de mandataire social et la confusion qu'elle induit.

Une absence de définition consensuelle

Pour le Code de Commerce sont dirigeants tous les mandataires sociaux ; il s'agit des membres du conseil d'administration, directeur général, directeurs généraux délégués, membres du directoire, président du conseil de surveillance et gérants. Par conséquent, pour le Tribunal de commerce et le Tribunal correctionnel, le gérant d'une épicerie en SARL sera jugé à l'aune des mêmes textes que le président d'une entreprise du CAC 40.

Dans le Code du Travail, le dirigeant salarié est celui qui a une totale liberté de son emploi du temps, dont la rémunération est parmi les plus élevées de l'entreprise, et n'est pas soumis à la législation sur les heures supplémentaires. En effet, le contrat de travail est, en droit social, la marque du lien de subordination et permet d'opérer la distinction entre un mandataire social et un salarié.

Entreprise et Progrès regrette cette absence de définition claire qui faciliterait la clarté du débat.

Une distinction héritée du passé mais qui ne correspond plus à la réalité

La distinction entre salarié et mandataire social est née après la guerre et avait pour objet d'identifier le responsable pénal de l'entreprise à une époque où il était tout à fait nécessaire de pouvoir personnaliser l'entreprise à travers ses mandataires sociaux.

Cette distinction ne semble plus adaptée à notre monde contemporain. Le mandataire social doit être le promoteur des intérêts de l'entreprise dans toutes ses composantes ; actionnaires, salariés, fournisseurs, clients. De représentant de l'actionnaire, le dirigeant devient l'arbitre actif d'intérêts croisés et parfois contradictoires.

Le mandataire social avait vocation d'être le représentant de l'actionnaire, qui ne pouvait opérer de lui-même. Là encore, l'évolution des mentalités conduit à soutenir que la recherche de responsabilité pénale s'opère aujourd'hui au niveau de la personne morale de l'entreprise et non à celui du dirigeant personne physique, dont les capacités de paiement d'éventuelles indemnités sont naturellement bien plus limitées.

Dans ces conditions, il n'est plus vraiment nécessaire de multiplier dans l'entreprise les personnes ayant le statut de mandataire social alors que, dans la plupart des cas, il s'agit de salariés de l'entreprise qui ont accédé à des fonctions de dirigeants.

Une limitation du nombre de mandataires sociaux

On constate que de nombreux directoires sont composés des différents responsables détenant des fonctions importantes dans l'entreprise (directeur financier, DRH, directeur de la production, directeur du développement durable, de la communication, etc....).

Or, dans la logique du droit commercial et de l'opinion publique, ces salariés sont forcés de renoncer à leur contrat de travail pour accéder à ces fonctions de direction et ce alors même qu'ils demeurent sous la subordination juridique de l'entreprise. Cette situation est absurde et conduit des salariés ayant fait toute leur carrière dans l'entreprise à devoir renoncer à leur contrat de travail et à l'ancienneté qui en découle pour continuer leur progression de carrière.

Dans le cas d'entreprises dont les capitaux sont dispersés, il semble qu'un seul mandataire social, en l'espèce le Président, soit suffisant.

Entreprise et Progrès propose donc de limiter le nombre de mandataires sociaux au seul président de l'entreprise et de renoncer à appliquer ce statut à des salariés conservant un lien de subordination.

Il est donc légitime de verser des indemnités de licenciement au cadre dirigeant devenu mandataire puis révoqué et dont le contrat de travail est suspendu.

La question de la révocation ad nutum

Les mandataires sociaux sont normalement révocables ad nutum, c'est-à-dire qu'ils peuvent être révoqués à n'importe quel moment et sans motif.

Or, ce mode de révocation implique que le mandataire social est le plus souvent révoqué non pas en raison d'une quelconque faute professionnelle mais à l'occasion d'un changement d'actionnaire. Le dirigeant est par conséquent à la merci des

décisions arbitraires des actionnaires et ne peut, de par sa conduite, influencer sur la sécurité de son emploi. Cette instabilité, acceptable, et parfois nécessaire, pour le président, ne l'est pas pour les autres mandataires.

1.2. Les parachutes dorés : la question du respect des contrats signés

En raison de l'instabilité du statut de mandataire social, ce dernier peut être amené, dans le cadre de la négociation de sa rémunération, à l'entrée, à prévoir une indemnité conventionnelle de licenciement, « parachute » plus ou moins « doré ». Au passage, notons que le fait d'assurer une certaine indépendance du dirigeant vis-à-vis des changements d'actionnaires ou de leurs changements d'orientation peut être également bénéfique pour l'entreprise dont les intérêts propres ne coïncident pas toujours parfaitement avec ceux des actionnaires.

Or, les parachutes dorés sont aujourd'hui largement critiqués.

Il nous semble nécessaire de procéder à une réflexion en amont de leur signature, afin de déterminer ce qui sera considéré comme acceptable par le plus grand nombre en fonction de la situation du dirigeant et de l'entreprise elle-même. Mais, quoiqu'il en soit, il nous faut quand même rappeler que, dans un état de droit, un contrat, une fois signé, se doit d'être respecté et non soumis à la vindicte populaire.

Enfin, l'indemnité de départ raisonnable, fonction de l'ancienneté et assise sur la réussite ne nous semble pas critiquable ... à condition de ne pas être couplée avec une retraite chapeau.

2. Quelles mesures concrètes pour renforcer l'acceptabilité sociale de la rémunération des dirigeants ?

La rémunération des dirigeants étant composée de différents éléments, (i) immédiats, comme le fixe, le variable, les primes d'entrée... et (ii) différés, comme les stocks options, les retraites chapeau, les indemnités de départ ; il est nécessaire d'examiner l'acceptabilité sociale de chacun d'entre eux. Or, suivant les principes retenus par Entreprise et Progrès, l'acceptabilité sociale sera facilitée à condition que chacun de ces éléments pris séparément soit compréhensible par les salariés de

l'entreprise et que la référence au modèle vertueux de l'entreprise avec un actionnaire dominant soit assez apparente.

2.1 [L'existence de contrepouvoirs \(checks and balance\) au sein de l'entreprise, antidote aux excès de la rémunération des dirigeants.](#)

2.1.1 Le difficile rôle de l'assemblée générale des actionnaires

L'assemblée générale, de part sa taille et la réunion de différents intérêts contradictoires, ne peut pas, sans de grandes difficultés, constituer une enceinte propice à une discussion posée sur la rémunération des dirigeants. La polarisation actuelle du débat sur la rémunération des dirigeants pollue la nécessaire réflexion sur les enjeux stratégiques.

2.1.2 Le renforcement de l'action du conseil d'administration

Le conseil d'administration paraît, par contraste, l'instance naturelle de fixation de la rémunération des dirigeants.

Ce rôle naturel n'est cependant pas toujours assuré aujourd'hui, le conseil d'administration étant souvent réduit à une chambre d'enregistrement. En effet, la grande majorité des entreprises cotées en Bourse souffrent d'une dispersion de leur actionnariat. Dans ce cadre, aucun actionnaire n'est suffisamment influent pour jouer un vrai rôle de régulateur.

Il est néanmoins possible de limiter les dérives constatées en renforçant la place des administrateurs. Par exemple, il serait utile de limiter la consanguinité des conseils d'administration en limitant drastiquement le nombre de mandats autorisés par administrateur.

De manière plus novatrice, il serait également envisageable d'augmenter la responsabilité des administrateurs qui approuvent la rémunération des dirigeants sans opérer un contrôle suffisant. Dans ce cas de figure, les administrateurs ont besoin de temps et de formation et une augmentation de leur rémunération devrait être prévue.

Enfin, les statuts de l'entreprise pourraient prévoir un encadrement obligatoire de la rémunération du ou des deux mandataires sociaux.

2.1.3 Le rôle du comité d'entreprise

Un exemple récent montre que la présentation d'éléments de rémunération des dirigeants au sein du comité pertinent (comité de groupe, comité européen, comité d'entreprise, etc.) permet d'éviter des contestations ultérieures, ce qui va dans le sens de l'acceptabilité sociale.

Le comité d'entreprise, qui représente la collectivité des salariés, enceinte relativement réduite et lieu d'explication par excellence, peut constituer un réel contre-pouvoir. A condition de ne pas donner à une minorité de représentants de personnels français un droit de regard sur des activités majoritairement internationales. C'est alors le comité européen qui pourrait être pertinent.

La présentation de la structure de la rémunération des dirigeants ainsi que son montant global au comité d'entreprise présente deux intérêts :

➤ Justification de chacun des éléments de rémunération

Les salariés, ainsi que leurs représentants, 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.

Ils sont ainsi susceptibles de contester de manière constructive l'attribution de chacun des éléments de rémunération et de demander des explications sur une rémunération jugée disproportionnée.

Aujourd'hui, on peut considérer qu'un débat constructif au sein du comité d'entreprise est possible, les salariés étant conscients des réalités du marché.

➤ Effort de pédagogie et de transparence

De plus, d'une manière plus générale, la présentation de la rémunération des dirigeants oblige l'entreprise à un effort certain de pédagogie et d'explication.

Dans cette optique, les informations données aux représentants du personnel permettent ensuite leur diffusion au sein de l'entreprise. Cette explication en amont, malgré sa difficulté apparente, est ainsi bénéfique sur le long terme et constitue un antidote de choix à toute contestation ultérieure.

A plus long terme, cet effort de transparence permet d'éviter tout conflit ultérieur en renforçant tant l'acceptabilité sociale des rémunérations discutées que le lien social au sein de l'entreprise entre le dirigeant et les salariés.

Enfin, si le montant de la rémunération est justifié, il est toujours possible de l'expliquer. Nul doute qu'un tel exercice incite à la prudence.

2.2 [Elargissement des bénéficiaires de certains éléments de la rémunération des dirigeants](#)

2.2.1 Les plans de stocks options

Entreprise et Progrès a identifié deux situations considérées comme inacceptables par l'opinion publique.

La première situation consiste dans l'attribution d'un nombre de stocks options disproportionné à un dirigeant par rapport à ceux proposés aux salariés.

Un autre travers découle de l'existence d'abus de droit, dûs tant à la date du plan qu'à la date de levée des options.

Pour se prémunir contre ces risques, les règles de conduite suivantes peuvent être préconisées :

- **Elargir le cercle des bénéficiaires des plans**

Les plans de stocks options ne doivent pas être réservés à une minorité de dirigeants mais doivent s'adresser à un cercle plus large de salariés de l'entreprise.

Dans cette optique, il faut veiller à établir des rotations suffisantes des bénéficiaires et à établir des règles objectives de sélection de ces derniers afin de préserver un principe d'équité.

- [Etablir la valeur des stocks options sur une valeur lissée des actions](#)

Les effets d'aubaine des plans de stocks options sont principalement liés à la valeur de référence choisie, cette dernière découlant peu ou prou du cours de Bourse à la date du lancement du plan.

Or, la valeur des actions peut être soumise à une très grande volatilité, en raison de la situation économique à un instant T ou de la nature de l'activité de l'entreprise.

Certains plans de stocks options induisent ainsi, mécaniquement, en choisissant un cours anormalement déprécié, un effet d'aubaine.

Pour parer à cet effet d'aubaine incongru (pourquoi assurer aux bénéficiaires de ce plan précis un profit assuré ?), il est possible de lisser la valeur de l'action sur une durée plus longue, qui peut par exemple se situer entre 3 mois et 1 an, selon la volatilité que connaît le titre et la situation économique globale.

- [Conservation des actions pendant plusieurs années](#)

Actuellement, les détenteurs de stocks options sont pénalisés fiscalement s'ils vendent leurs actions avant plusieurs années. Aussi, la taxation des gains a été fortement alourdie, ce qui a énormément réduit l'utilité pourtant incontestable de ces stocks options en particulier lorsqu'elles facilitent l'engagement de cadres expérimentés dans des start-up ou des entreprises à risque.

Ces pénalisations nous semblent mal venues dans les cas où le bénéficiaire s'engage durablement dans l'entreprise et, par exemple, conserve ses options bien au delà de la date limite.

En revanche pour que ces options n'aient pas le caractère d'une rémunération soit trop opportuniste, soit trop assurée et donc, dans les deux cas, trop éloignée du

développement de la valeur à long terme de l'entreprise, il serait possible d'obliger à échelonner dans le temps, sur plusieurs années, des cessions d'actions d'un plan annuel donné au-dessus d'un certain nombre d'actions détenues.

Ces propositions, Entreprise et Progrès en est conscient, changent la nature aujourd'hui de complément de rémunération que sont les plans de stocks en lien durable avec l'entreprise.

En contrepartie, les salariés licenciés doivent bénéficier de la levée d'option.

2.2.2 Les retraites chapeau

Les retraites dites chapeau se répartissent en deux catégories :

- ⇒ les retraites dites à cotisation définie : l'entreprise décide du montant des cotisations qu'elle souhaite consacrer à la retraite de son ou ses dirigeant(s). Pour ce faire, elle souscrit auprès d'une compagnie d'assurance une forme d'assurance vie au bénéfice du dirigeant. La rente versée au dirigeant n'est ainsi pas fixée a priori.
- ⇒ les retraites à prestation définie : l'entreprise décide du taux de remplacement de son revenu qu'elle souhaite garantir à son dirigeant. Une fois ce taux de remplacement décidé, l'entreprise paye le montant nécessaire, en règle générale par l'intermédiaire d'une compagnie d'assurances là aussi.

Les retraites à cotisation définie sont beaucoup moins onéreuses que les retraites à prestation définie mais sont beaucoup moins avantageuses, puisqu'elles ne permettent pas de connaître le montant de la rente versée ultérieurement.

Entreprise et Progrès ne remet pas en cause les retraites chapeau, outil de fidélisation pour les dirigeants ayant dépassé les 50 ans, et ce d'autant plus que l'on constate que notre système par répartition est insuffisant pour maintenir un taux de remplacement acceptable.

Les dirigeants d'entreprise qui partent en retraite voient leur revenu chuter dans des proportions importantes, parfois de 10 à 1, ce qui, d'une part les incite à conserver

leur poste le plus longtemps possible, et d'autre part les oblige à rechercher des systèmes d'indemnisation visant à compenser cette chute considérable de revenu. C'est une des raisons d'ailleurs, dans une époque d'individualisation forcenée, qui fait que les personnes, dirigeants ou non comme les traders par exemple, tentent d'obtenir le plus d'argent possible sans se préoccuper de l'impact de cette frénésie de gain sur la vie sociétale de l'entreprise.

Il paraît cependant nécessaire, en raison de leur coût, qu'elles obéissent à des règles précises pour être acceptables, comme par exemple :

- [interdire toute retraite chapeau sans mise en place d'un Perco \(Plan d'épargne retraite collectif\) pour les salariés](#)

Cette mesure, hautement symbolique et sûrement appréciée par les représentants du personnel, permettrait de lier le versement d'un avantage pour le dirigeant à la mise en œuvre d'un avantage pour les salariés. A terme, la portée de cette mesure doit être renforcée par l'augmentation du plafond du Perco.

- [élargir les retraites chapeau à d'autres salariés](#)

Les dirigeants ne sont pas les seuls à subir l'effet couperet du système par répartition. En effet, certains grands cadres voient également leurs revenus chuter brutalement à l'âge de la retraite.

Toujours dans le but de préserver le lien social au sein de l'entreprise, il serait pertinent d'élargir le bénéfice des retraites chapeau à d'autres salariés. Il paraît en effet inéquitable d'assurer aux dirigeants un taux de remplacement de leurs revenus supérieurs à ce que prévoit notre système de retraite sans se préoccuper du sort des cadres supérieurs dont la charge professionnelle est de plus en plus lourde.

- [interdire les retraites chapeau à prestations définies excessives](#)

Les retraites chapeau doivent avoir pour but d'améliorer le taux de remplacement du revenu d'activité mais non d'en modifier profondément le pourcentage. Il faut là aussi éviter d'en faire un instrument de rémunération complémentaire opaque.

L'attribution d'une rente démesurée au regard des droits à pension habituels ne peut ainsi être considérée comme acceptable par les salariés de l'entreprise, car le coût en est prohibitif. Il convient donc de plafonner les montants.

- réserver le bénéfice des retraites chapeau à des dirigeants qui atteignent l'âge de la retraite lorsqu'ils sont encore présents dans l'entreprise

La condition de présence dans l'entreprise au moment du départ à la retraite (ou de la liquidation de la retraite) découle logiquement de l'objectif de fidélisation des retraites chapeau. Cependant, cette condition de base est parfois oubliée, ce qui conduit à pervertir l'acceptabilité de la retraite chapeau.

Notons en outre que cette mesure va dans le sens de la politique d'emploi des seniors.

CONCLUSION

Quelles pistes explorer pour stabiliser sur le long terme la question de la rémunération des dirigeants et éviter des polémiques stériles ?

➤ Le poids des objectifs collectifs par rapport aux objectifs individuels

L'individualisation des rémunérations variables a conduit à favoriser les objectifs personnels au détriment des objectifs collectifs, diluant ainsi un peu plus le lien social entre le dirigeant et les salariés de l'entreprise.

Le réglage du poids relatif entre objectifs collectifs et individuels est évidemment variable en fonction des situations des entreprises et de leur culture propre. Mais il est clair que, pour sortir de la crise actuelle, une accentuation de l'individualisation des rémunérations n'est pas la solution prioritaire.

Il nous semble qu'il faut rechercher au contraire à réintroduire systématiquement des critères liés à la performance de l'entreprise dans la rémunération variable individuelle et même à en accentuer l'importance, par exemple en interdisant tout versement sans le respect de ces critères. Ces dispositions peuvent être visées par les statuts et doivent être contractualisées avec le dirigeant.

Corrélativement, il faudrait prévoir un mode d'intéressement de tous les salariés sur des critères de résultats mondiaux, permettant de créer un effet de solidarité entre les démembrés de l'entreprise

➤ Le poids du cours de Bourse au détriment de la création de valeur

L'incidence des cours de Bourse sur la rémunération des dirigeants crée le risque d'un management en fonction du cours de Bourse.

On devrait, à notre sens, explorer beaucoup plus énergiquement et expérimenter la possibilité d'asseoir la rémunération variable sur une création de valeur mesurée par d'autres éléments que le cours de Bourse. L'attention devrait particulièrement être

portée sur la création des actifs immatériels où on observe en France des réflexions particulièrement développées sur leur comptabilisation.

Dans le même ordre d'idées, il nous semble que la possibilité de verser la rémunération variable en deux étapes, le deuxième versement étant conditionné au maintien des bons résultats de l'entreprise sur la durée, serait bien compris dans les entreprises et fournirait à beaucoup une récompense financière stimulante.

GLOSSAIRE

Actions gratuites : l'article 83 de la loi de finances pour 2005, codifié aux articles L. 225-197-1 à L. 1225-197-5 du Code de commerce, a instauré un nouveau régime d'attribution gratuite d'actions, qui s'applique dans toutes les sociétés par actions, cotées ou non. Ce régime autorise les sociétés, sous réserve du respect de certaines conditions, de distribuer gratuitement leurs propres actions à des dirigeants ou certains salariés.

Bonus : un bonus est normalement un élément complémentaire de rémunération, attribué ponctuellement par l'employeur, destiné à rétribuer des résultats satisfaisants ou des dépassements d'objectifs. Un bonus n'est pas intégré au salaire mais doit être assis sur des éléments objectifs.

Indemnités de rupture (golden parachutes) : les indemnités de rupture sont versées par l'employeur en cas de cessation des fonctions. Ces indemnités peuvent être de deux types :

- Les indemnités légales de licenciement si le dirigeant bénéficie également d'un contrat de travail.
- Les indemnités de cessation forcée des fonctions.

Ces indemnités sont assujettis à cotisations sociales et à la CSG/ CRDS selon 2 manières différentes :

- Si les indemnités cumulées dépassent 30 fois le plafond de la Sécurité sociale (soit 1.029.040€), elles sont soumises à cotisation dès le 1^{er} euro.
- Dans le cas contraire, elles sont exonérées dans la limite d'un plafond qui ne peut excéder 6 fois le plafond de la Sécurité sociale.

Plan d'intéressement : selon l'article L.3312-1 du Code du travail, l'intéressement a pour objet d'associer collectivement les salariés aux résultats ou aux performances de l'entreprise, selon une formule de calcul prédéterminée.

Prime : une prime peut être, indifféremment, un élément complémentaire de rémunération versé à la discrétion de l'employeur (prime pour résultats exceptionnels par exemple) ou périodiquement (prime de vacances, de treizième mois...). Lorsqu'une prime est versée régulièrement ou est prévue par le contrat de travail ou

la convention collective, elle est intégrée au salaire. Dans le cas contraire, la prime est assimilée à un bonus.

Prime de bienvenue (golden hello) : cette prime est attribuée à un dirigeant lors de la signature de son contrat. Elle peut avoir pour objet de compenser la perte de revenu engendrée par la cessation anticipée du précédent mandat du dirigeant ou de procéder à la levée d'une clause de non-concurrence

Rémunération fixe : cette rémunération correspond au salaire de base, c'est-à-dire à la rémunération décidée contractuellement par le contrat de travail et versée en contrepartie de l'exécution de la prestation de travail.

Rémunération variable : la rémunération variable est la partie de la rémunération qui a pour but d'aligner la rémunération sur les performances (de la personne, de son équipe, de l'entreprise, du groupe d'entreprise). Cette forme de rémunération est le plus souvent calculée en pourcentage du chiffre d'affaire selon une formule de calcul acceptée par les deux parties.

Retraite chapeau : cette catégorie de retraite, régie par l'article 39 du code général des impôts, a pour objet de garantir un niveau de revenu prédéterminé, le plus souvent exprimé en pourcentage du dernier salaire ou d'une moyenne des derniers salaires. Deux spécificités sont à noter : cette retraite complémentaire est subordonnée à la présence du salarié dans l'entreprise lors de son départ à la retraite et le financement est assuré exclusivement par l'employeur (dotation annuelle et globale).

Stock-options : le système d'option de souscription ou d'achat d'actions consiste pour une société (anonyme ou en commandite par action) à offrir à ses salariés, ou à une catégorie d'entre eux, la possibilité de souscrire ou acheter des actions émises par elle, à un prix définitivement déterminé lors de l'octroi de l'option, quelle que soit la valeur du titre lors de la levée de l'option.

L'on distingue :

- l'option pour la souscription (émission des actions lors de la levée de l'option suivie d'une augmentation de capital)
- l'option d'achat (rachat par la société de ses propres actions).

« L'Homme au cœur de la vie de l'entreprise, L'entreprise au cœur de la cité »

Notre Mission

Mettre l'homme au cœur du projet de l'entreprise et mettre l'entreprise au cœur de la Cité pour faire progresser harmonieusement, l'économique, le social et l'environnement.

Nos valeurs

- Le progrès ne se décrète pas : il se construit, et **la façon de faire** (gouvernance) vaut autant que ce que l'on fait.
- Le progrès économique, social et environnemental doit se construire avec la **participation active** des salariés de l'entreprise.
- L'**innovation** est la clé de voûte du progrès et de notre action.
- La **prospérité** résultant du progrès doit être **équitablement répartie** en fonction des efforts consentis par chacun des acteurs de l'entreprise.
- Le **dialogue social** est une condition incontournable du progrès et du succès de l'entreprise.
- Le **respect réciproque** (entre l'entreprise et ses salariés) et la transparence dans la communication sont des conditions du progrès et du succès de l'entreprise.

Nous offrons à nos adhérents

- **Un réseau actif de réflexion et d'échanges entre entreprises** de toutes tailles (grandes entreprises, PME), de tous secteurs (industrie, services) et de toutes origines (françaises, étrangères).
- **Une approche pragmatique** fondée sur la méthode des « chantiers » auxquels participent personnellement les chefs d'entreprise et leurs collaborateurs directs.
- **Une capacité d'anticipation** : les chantiers répondent aux préoccupations actuelles et futures des entreprises adhérentes pour les aider à gérer le changement.

- **Une capacité de communication et d'influence** vis-à-vis des parlementaires, gouvernants et médias : des rencontres institutionnelles ou ad hoc sont régulièrement organisées afin de permettre des contacts directs à tous les adhérents.

Notre caractère

- **Humanisme** : l'homme est au cœur de l'entreprise et l'entreprise contribue à améliorer la vie des hommes.
- **Iconoclaste** : nous ne sommes pas inféodés au « politiquement correct ».
- **Indépendant** : notre réflexion est transversale et dépasse les clivages politiques.
- **Exigeant** : nous croyons en la responsabilité éthique du chef d'entreprise et en sa responsabilité sociale.

Entreprise et Progrès
41, boulevard Maiesherbes
75008 Paris
Tél. 01 45 74 52 62
www.entreprise-progres.net