

Quelle juste rémunération pour les dirigeants d'entreprise ?

QU'EN DIT-ON ?

“ Les patrons s'en mettent plein les poches.”

“ Un balayeur est aussi indispensable qu'un patron.”

“ Je ne regarde pas ce qu'un patron gagne, mais ce qu'il fait.”

“ Patron salarié : plein de pognon, pas de risque.”



L'ÉDITO

La rémunération des dirigeants d'entreprises, et notamment des plus grandes, s'est passablement accrue et elle atteint des niveaux impensables dans le passé. Mais d'un autre côté leur responsabilité est considérable, et la compétence demandée très élevée. Comment encadrer la rémunération des dirigeants pour qu'elle soit juste et conforme au bien commun ?

LE CONSEIL SCIENTIFIQUE

Quels critères de justice pour la rémunération des dirigeants ?

DES QUESTIONS MAJEURES QUI SE POSENT

La rémunération des dirigeants salariés des grandes entreprises a augmenté dans des proportions très significatives au cours des 30-40 dernières années, atteignant des dizaines de millions d'euros et plus encore aux Etats-Unis. Cela conduit à poser plusieurs questions majeures.

La première concerne leur montant : est-il justifié, soit par rapport aux prestations, soit par rapport aux autres rémunérations dans l'entreprise et dans la société ? La seconde vise le rythme rapide de ces augmentations, contrastant avec les niveaux plus mesurés d'il y a 40 ans. La troisième porte sur les critères gouvernant la détermination de la rémunération, en particulier le lien avec les résultats au sens large. La quatrième concerne la qualification des effets sur le long terme et la possibilité soit de bloquer ces rémunérations, soit d'en récupérer tout ou partie si les résultats s'avèrent contestables. Toutes questions qui débouchent sur une dernière : qui fixe ces rémunérations ?

UNE SOURCE DE MALAISE

Un niveau jugé inadéquat des rémunérations de dirigeants a pour conséquence un malaise prononcé, qu'elles soient jugées excessives ou sans lien avec les résultats, d'autant que les conséquences personnelles des décisions de ces dirigeants salariés sont bien plus limitées que pour un entrepreneur propriétaire. Un tel malaise peut concerner les salariés, en comparaison avec leurs rémunérations, ou lorsque les dirigeants sont augmentés alors que l'entreprise est en perte ou licenciée. Mais des réactions semblables peuvent provenir de l'homme de la rue, voire des économistes, surpris de voir des dirigeants, qui ne risquent pas leur patrimoine, payés comme des entrepreneurs. Le contraste avec la rémunération de fonctions d'intérêt général est en outre frappant. Le malaise est accru lorsqu'aux rémunérations directes s'ajoutent des dispositifs disproportionnés : retraite chapeau, compensations massives en cas de licenciement, etc.

« Un niveau jugé inadéquat des rémunérations de dirigeants a pour conséquence un effet de malaise prononcé. »

DES EXPLICATIONS QUI RESTENT PARTIELLES

On peut aussi s'étonner du fait que la corrélation est

faible entre bien des rémunérations de dirigeants et la bonne marche de l'entreprise, voire les cours de bourse. Une telle situation est choquante. Cela pose la question du contrôle par l'actionnariat de ces rémunérations : le plus souvent, les actionnaires propriétaires ne font pas assez leur travail de propriétaire responsable de l'utilisation de ses biens. Trop souvent l'actionnaire mécontent se borne à vendre ses parts et démontre par là son peu d'attachement à la société. Il est vrai que la rémunération du dirigeant, même élevée, impacte peu le résultat.

Outre une forme de solidarité entre dirigeants, qui se cooptent volontiers dans les conseils d'administration et sont en situation de conflit d'intérêts, ceci résulte des mécanismes mis en place avec la théorie de l'agence, visant à lier les rémunérations des dirigeants avec l'intérêt des actionnaires, lui-même confondu avec les cours de bourse à court terme. Cela a poussé les rémunérations à la hausse sans effet suffisant à la baisse.

Ces mécanismes divers conduisent à relativiser les arguments tirés de l'existence supposée d'un marché des dirigeants de multinationales, influencé par les pratiques anglo-saxonnes. En fait, il n'y a pas un vrai marché ouvert et transparent des dirigeants ; l'effet d'imitation apparaît ici au moins aussi important.

LES CRITÈRES DE JUSTICE POSSIBLES

Les deux grandes dimensions de la justice sont la justice commutative et la justice distributive. La première demande qu'il y ait cohérence entre les rémunérations et les prestations fournies à l'entreprise ; la deuxième, entre les rémunérations et les responsabilités assumées dans la société au sens large. Contrairement à la réaction émotionnelle de certains, cela ne justifie pas en soi la recherche de rémunérations égalitaires. Un dirigeant d'entreprise peut avoir un impact considérable sur le devenir de celle-ci, et plus largement de la société. Le riche est critiqué dans la Bible non pas pour ce qu'il a, mais pour ce qu'il en fait. On peut rappeler aussi la parabole des talents (Mt 25, 14-30). Et pour qu'il y ait justice, il ne suffit pas qu'il y ait un contrat

libre : la valeur du service doit autant que possible réellement correspondre à ce qui est payé.

Les responsabilités considérables du dirigeant sont grandes et supposent des compétences peu communes. Il se confronte à l'incertitude et à la complexité du monde en assumant des décisions clefs pour l'avenir, sur le long terme ; c'est un leader qui doit convaincre et entraîner. Par ailleurs, une rémunération appréciable motive les dirigeants et les fidélise, même s'ils peuvent être tout autant motivés par le prestige, l'honneur ou le pouvoir.

LE CHOIX DES CRITÈRES

Encore faut-il préciser les critères utilisés pour apprécier cet impact. En justice commutative, si la valeur de l'entreprise (non limitée à la valeur boursière) a augmenté et si une part est imputable au dirigeant, il est équitable qu'il en perçoive un fruit proportionné, même si le montant est élevé. De même, s'il a géré efficacement une crise, sauvant l'entreprise. Mais pour que la rémunération soit très haute, il faut que la prestation ait été exceptionnelle. Même dans ce cas, la justice suppose la possibilité d'une remise en cause en cas de retournement ultérieur. Sachant qu'il est difficile de mesurer cette amélioration et la contribution réelle du dirigeant et qu'il faut veiller à l'éthique des méthodes employées.

A nouveau, ce résultat doit s'apprécier sur le long terme : d'une part, les fluctuations de la bourse ne donnent pas ici de critère fiable, et les chiffres comptables sont fluctuants ; d'autre part, c'est sur la durée qu'on doit apprécier si une entreprise est bien gérée ou non. D'autant que par comparaison avec un chanteur ou un footballeur, un dirigeant ne réussit pas seul : l'entreprise a été créée avant lui et il peut bénéficier des décisions de ses prédécesseurs et, surtout, il ne peut réussir que grâce à l'ensemble des collaborateurs. Enfin, les critères financiers, même bien utilisés, ne sont pas les seuls à prendre en compte ; il y a impérativement une responsabilité sociale de l'entreprise et donc du dirigeant à l'égard des toutes ses parties prenantes : salariés, environnement, clients, fournisseurs, communautés humaines d'implantation, etc.

« La rémunération du dirigeant doit se fixer en fonction du bien commun de l'entreprise, et de sa contribution réelle et durable à ce bien commun. »

QUE FAIRE EN PRATIQUE ?

On doit distinguer la partie fixe et la partie variable. La rémunération fixe (en y incluant les éventuels avantages de type retraite) peut être sensiblement supérieure à celle des autres cadres dirigeants de l'entreprise, mais il serait logique qu'elle reste dans leur ligne et, plus largement, cohérente avec les rémunérations dans l'entreprise.

La partie variable demande beaucoup plus de soin pour traduire les appréciations évoquées ci-dessus. Cela paraît exclure les formules plus ou moins automatiques et quantitatives, et notamment les stocks options,

lesquelles sont des options gratuites sur des durées relativement courtes et qui ne responsabilisent pas assez. C'est le rôle des propriétaires de l'entreprise de porter ces appréciations. La rémunération doit donc être fixée par le conseil d'administration, dans le cadre du comité des rémunérations, sur

la base de critères explicites, y compris qualitatifs (responsabilité sociale et environnementale), acceptés en assemblée générale ; ces critères doivent être définis en fonction de la situation de chaque entreprise, en insistant sur l'amélioration de ses actifs et de sa substance, y compris les actifs humains, et sur le respect de ses valeurs fondatrices.

L'intéressement doit être, autant que possible, bloqué sur la durée, de sorte qu'il ne soit pleinement disponible qu'à terme long, pour vérifier sur la durée le succès de l'action menée ; ce qui conduit à ce que la partie variable de la rémunération soit pour l'essentiel en actions, conservées sur la durée du mandat et même au-delà ; avec possibilité de dépossession en cas de pertes significatives ou de fraudes (*clawback*).

En définitive, la rémunération du dirigeant doit se fixer en fonction du bien commun de l'entreprise (si possible défini dans sa raison d'être ou sa mission), de sa contribution réelle et durable à ce bien commun, et du respect de la justice. Au-delà, il importe de prendre aussi en compte le bien commun de la société, tant il est vrai que l'entreprise doit se comporter en citoyenne, à la mesure de sa taille et de son rôle économique et social. ●

À RETROUVER SUR WWW.PROPERSONA.FR

En bref

COMMENT ENCADRER LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS POUR QU'ELLE SOIT JUSTE ET CONFORME AU BIEN COMMUN ?

Un dirigeant d'entreprise a une responsabilité majeure qui suppose des compétences élevées, ce qui peut justifier une rémunération appréciable. Celle-ci suppose toutefois que les prestations soient en cohérence avec les exigences de cette responsabilité, évaluées non seulement en termes financiers ou boursiers, mais aussi par rapport au bien commun de l'entreprise et de la société, apprécié sur le long terme.

À RETROUVER SUR WWW.PROPERSONA.FR



La citation

L'activité des entrepreneurs est une vocation noble orientée à produire de la richesse et à améliorer le monde pour tous. [...] Chaque homme est appelé à se développer et cela comprend le développement des capacités économiques et technologiques d'accroître les biens et d'augmenter la richesse. Mais dans tous les cas, ces capacités des entrepreneurs, qui sont un don de Dieu, devraient être clairement ordonnées au développement des autres personnes et à la suppression de la misère, notamment par la création de sources de travail diversifiées. » PAPE FRANÇOIS, « FRATELLI TUTTI », 2020, N° 123.

Pour aller plus loin

Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise, 2005.