

Les cahiers des EDC

# LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

*Réflexions et questionnements*



## SOMMAIRE

### INTRODUCTION :

**Diriger c'est servir** ..... 5

### CHAPITRE 1

**Le cadre actuel des rémunérations** ..... 9

1.1. Le cadre normatif ..... 9

1.2. La gouvernance ..... 9

1.3. La structure de la rémunération ..... 11

1.4. La fiscalité ..... 13

### CHAPITRE 2

**La notion de juste rémunération** ..... 17

2.1. Rémunérer un service ..... 17

2.2. Mesurer le succès de l'entreprise ..... 19

2.3. Associer rémunération et risque ..... 20

### CHAPITRE 3

**Propositions pour la détermination  
des rémunérations** ..... 23

3.1. Principes ..... 23

- Principes généraux ..... 23

- Cas des entreprises patrimoniales ..... 25

3.2. Gouvernance ..... 26

Le rôle du conseil d'administration ..... 26

Le rôle des actionnaires ..... 28

La place des représentants du personnel ..... 29

La responsabilité du dirigeant ..... 30

Cas des entreprises patrimoniales ..... 32

**CONCLUSION** ..... 35

<b>ANNEXES</b> .....	39
I. Approche biblique .....	41
II. Données statistiques .....	53
III. La notion d'échelle des rémunérations .....	57
IV. Bibliographie .....	59
V. Composition du groupe de travail des EDC .....	61

## INTRODUCTION

### **Diriger, c'est servir**

La crise financière, économique et sociale survenue en 2008-2009 a remis sous le feu des projecteurs la question de la rémunération des dirigeants d'entreprises. Même si les exemples médiatisés ne concernent qu'un petit nombre de dirigeants de très grandes sociétés, cette question interpelle tous les entrepreneurs et dirigeants. Elle les appelle à s'interroger sur leur rôle de dirigeants et exige de leur part un comportement de vérité.

Pour les dirigeants chrétiens, diriger, c'est servir, en rappel du thème qui réunissait les membres du mouvement des EDC à l'occasion des Assises nationales de Marseille en mars 2008. C'est sous cet angle que ce mouvement a souhaité apporter sa contribution à la question de la rémunération des dirigeants.

La rémunération d'un dirigeant valorise la mission qu'il assure pour diriger l'entreprise. Elle est, par construction, différente de celle reçue en tant qu'entrepreneur, qui risque un investissement en capital pour développer son entreprise. Ce dernier en retire à terme des dividendes et/ou des plus-values si le projet réussit, se mettant lui-même en risque financier, notamment dans le cas des entreprises patrimoniales.

Il existe une très grande disparité des entreprises et des rémunérations, et même s'il est injuste que le comportement de certains suscite une défiance généralisée vis-à-vis de tous les dirigeants, ces derniers doivent tous s'interroger sur le partage des richesses et l'échelle des rémunérations au sein de leur entreprise.

Les inégalités de rémunérations se sont fortement accélérées ces dernières années dans le monde développé, comme le mentionne le prix Nobel d'économie Paul Krugman dans son ouvrage "L'Amérique que nous voulons" : "*Aux Etats-Unis, les salaires des PDG, qui valaient environ 30 fois le salaire de l'actif moyen en 1970, valent 300 fois aujourd'hui*". Cette remarque vaut pour les Etats-Unis, mais on observe un phénomène voisin en France et en Europe avec des rémunérations de dirigeants souvent multipliées par dix en dix ans !

Les rémunérations fixes peuvent aujourd'hui atteindre plusieurs millions d'euros et les plus-values associées à l'attribution d'actions ou de stock-options atteindre des dizaines de millions d'euros (voire davantage avant la crise) pour certains dirigeants, tandis que certaines de ces sociétés peuvent mettre en place parallèlement des plans de licenciement ou de limitation des augmentations de salaires pour leurs salariés.

Ces inégalités se sont renforcées principalement à la suite d'une conjonction de facteurs :

- Une très forte montée du chômage et des délocalisations, phénomènes liés à la crise et au changement des termes de l'échange. Ces délocalisations génèrent une forte pression sur les salaires, et notamment sur les plus bas.
- Une répartition de la valeur ajoutée légèrement plus favorable au capital qu'au travail.
- Une déconnexion entre des rémunérations indexées pour les dirigeants sur le résultat de l'entreprise et/ou son cours de bourse, alors qu'elles sont indexées sur l'inflation ou d'autres critères pour les autres salariés.
- La possibilité de "gagner à tous les coups" sans risque suite à la création d'outils de quasi-capital (options, actions gratuites...) pour rémunérer les dirigeants.
- La baisse relative de la fiscalité sur les hauts revenus qui vise à éviter les exils fiscaux.
- Une meilleure connaissance des rémunérations des dirigeants, due à l'obligation de publication pour les sociétés cotées, entraînant des ajustements – toujours à la hausse – "pour tenir compte du marché".
- La crise, qui a paradoxalement limité la hausse des rémunérations variables et ainsi amené certaines entreprises à augmenter la part fixe.

L'aspect peu encourageant des perspectives économiques amplifie les réactions liées aux écarts de rémunérations, ceux-ci étant mal compris non seulement par l'ensemble des parties prenantes à la vie de l'entreprise, mais aussi par les médias et par l'opinion publique.

Le mouvement des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens souhaite proposer de nouvelles pistes de réflexion et d'action pour aider chaque dirigeant à mieux répondre à sa mission de dirigeant, *diriger et servir* :

- Diriger, c'est s'interroger sur la finalité de son action pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques, dans le cadre d'un projet pour l'entreprise, connu et partagé.
- Servir, c'est être au service de la communauté humaine qu'est l'entreprise, c'est-à-dire agir pour le bien de toutes les parties prenantes et, en particulier, des salariés.

La question de la politique de rémunération est dès lors une question fondatrice : "être au service de", au sens du serviteur défini par le Christ lui-même dans l'Évangile. Les sources chrétiennes de ce document sont nombreuses et font l'objet de l'annexe n° I. Parmi ces sources, la plus récente, l'encyclique de Benoît XVI, *Caritas in veritate*, affirme que "le principe de gratuité et la logique du don, comme expression de la fraternité, peuvent et doivent trouver leur place à l'intérieur de l'activité économique normale". Malgré la difficulté de traduire cet appel en méthode de définition d'une politique de rémunération, le groupe de travail qui a rédigé ce document s'est efforcé d'énoncer des idées, des propositions et des questions, toutes inspirées par l'enseignement social chrétien.

Ce document s'adresse aux membres des EDC, mais aussi à tout dirigeant qui s'interroge sur la politique de rémunération de son entreprise. Il s'inscrit dans la ligne des Assises de Marseille en 2008 et celles de Besançon en 2010, sur le thème "Tenir le cap", et oriente vers des devoirs nouveaux pour les dirigeants, au premier rang desquels se trouvent le service et le partage.

Il s'adresse à tout dirigeant d'entreprise implantée en France qui a plusieurs actionnaires et plusieurs salariés. Par "dirigeant", il faut entendre tout membre d'une direction générale ou d'un comité exécutif.

Il s'adresse aussi à tout administrateur ou membre d'un conseil de surveillance qui est appelé à voter sur la rémunération des dirigeants et à se prononcer sur la politique de rémunération mise en œuvre au sein de l'entreprise.

Il ne traite pas des entreprises ayant des statuts particuliers telles que les sociétés coopératives ou les mutuelles.

# CHAPITRE 1

## Le cadre actuel des rémunérations

### 1.1. Le cadre normatif

Même si des abus continuent d'être constatés, il est important de noter que le cadre légal s'est sensiblement renforcé en France depuis plusieurs années, surtout pour les sociétés cotées :

- Une transparence accrue avec une information détaillée pour les mandataires sociaux est aujourd'hui demandée dans les rapports annuels.
- Les actionnaires donnent leur avis sous forme de vote en convention réglementée pour les "parachutes dorés" et les plans de retraites (mais pas sur les rémunérations elles-mêmes).

A côté des obligations légales, les sociétés cotées sont invitées à appliquer de nouvelles recommandations :

- Le rapport AFEP-MEDEF de 2008 définit un cadre général pour la mise en œuvre d'une politique de rémunération des dirigeants, que les pouvoirs publics souhaitent voir scrupuleusement appliqué.
- Le gouvernement a suscité la création d'un Comité des sages par le MEDEF, destiné à aider les conseils d'administration dans des contextes particuliers de chômage partiel ou de plans sociaux d'ampleur. Ce Comité intervient sur demande de l'entreprise et ne peut pas s'autosaisir.

### 1.2. La gouvernance

La rémunération des dirigeants des sociétés anonymes est clairement de la responsabilité du conseil d'administration, celui-ci devant aujourd'hui (ce qui n'était pas le cas hier) en rendre compte dans le rapport annuel devant les actionnaires, dans le cas des sociétés cotées. Pour les SARL et les sociétés en commandite, les actionnaires ont à se prononcer en assemblée générale sur le mode de rémunération des dirigeants (gérants ou

associés commandités). Il est intéressant d'observer qu'au Royaume-Uni, par exemple, les actionnaires doivent se prononcer de façon consultative sur les rémunérations des dirigeants.

### ***Dans les grandes entreprises***

Les entreprises cotées ont, quant aux plus grandes, opté pour la création de comités de rémunération (le plus souvent le même que celui des nominations), plusieurs administrateurs présentant alors au conseil d'administration leurs recommandations. Ce comité joue un rôle de plus en plus important avec, selon les cas ou la culture de l'entreprise, la participation du ou des dirigeants à ce comité.

Ces comités de rémunération s'appuient le plus souvent sur des conseils extérieurs afin de bâtir une politique de rémunération qui soit pertinente eu égard aux objectifs de l'entreprise et aux objectifs assignés aux dirigeants. Cette politique est aussi très souvent définie pour l'ensemble de l'entreprise afin d'assurer une cohérence générale.

Les membres de ces comités sont nommés par le conseil d'administration sans qu'il y ait de règle claire et précise quant au nombre d'administrateurs indépendants, ou plus précisément, libres d'intérêts, ou à l'existence d'une règle qui évite une certaine consanguinité, celle-ci ne favorisant pas la distance nécessaire pour traiter ce type de questions. La notion d'administrateurs croisés apparue dans les premiers rapports de gouvernance de l'AFEP et du MEDEF n'a pas entraîné de départ des conseils de tel ou tel administrateur, la plupart des conseils préférant la notion de compétence à celle liée à un éventuel conflit d'intérêt.

L'endogamie de nombreux conseils d'administration est souvent vue de l'extérieur comme un facteur ayant facilité l'accélération récente des rémunérations des dirigeants, notamment parce que de nombreux dirigeants siègent dans d'autres conseils. Il est vrai que les mesures aujourd'hui mises en œuvre sont principalement incitatives (préconisation de l'AFEP-MEDEF, critères qualifiant les administrateurs indépendants...), ce qui a obligé les pouvoirs publics, après certaines crises médiatiques, à imposer dans certains cas des règles plus contraignantes, telles que : vote en assemblée générale sous la forme d'une convention réglementée des indemnités de départ et des plans de retraite, ou obliga-

tion de transparence dans le rapport annuel. La plupart des entreprises ont d'ailleurs très rarement anticipé les réactions négatives de l'ensemble des parties prenantes sur cette question alors que de nombreux interlocuteurs (salariés, actionnaires...) s'en inquiétaient auprès d'eux. A l'inverse, certains dirigeants ont pris d'eux-mêmes des initiatives pour que leur propre rémunération ne suscite pas la critique.

### ***Dans les entreprises patrimoniales***

Peu de PME ou d'ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire) disposent aujourd'hui de comités de rémunération au sein des conseils d'administration, soit du fait de la taille de l'entreprise, soit à cause de la culture familiale de ces entreprises.

La question de la fixation de la rémunération du dirigeant revêt un caractère particulier car elle est le plus souvent liée à l'actionnariat de l'entreprise :

- Dans le cas d'une société contrôlée par son dirigeant, celui-ci fixe le plus souvent lui-même sa rémunération en fonction de ses besoins et/ou de contraintes fiscales (la fiscalité sur le dividende étant moins élevée que celle sur les revenus du travail).
- Dans le cas d'une société familiale ou détenue par un actionnaire majoritaire, ayant recours à un dirigeant externe, le conseil d'administration décide le plus souvent de sa rémunération. Cette procédure peut se révéler difficile notamment dans le cas d'administrateurs familiaux ou externes, proposés au vote de l'assemblée générale par le dirigeant lui-même.

Dans ce type d'entreprise, les abus restent rares, car il est relativement difficile de prétendre à des salaires très élevés, sans lien avec la création de richesse. La gestion de l'entreprise familiale implique une gestion de bon père de famille, pour assurer sa pérennité, de nombreux dirigeants étant eux-mêmes en risque.

## **1.3. La structure de la rémunération**

Les dirigeants d'entreprise perçoivent un salaire fixe et des éléments variables. La rémunération est le plus souvent fixée par un contrat qui définit sa composition ainsi que les critères d'évolution, et, dans certains cas, les indemnités de départ.

La rémunération d'un dirigeant peut donc se composer :

- d'une partie fixe,
- d'avantages en nature,
- d'une partie variable attribuée sous forme de salaire, de stock-options, d'actions gratuites, d'actions dites de performance...
- d'un plan de retraite complémentaire,
- d'une indemnité de départ.

Depuis plusieurs années, la partie variable a été attribuée en fonction de critères le plus souvent liés à des résultats financiers : EBITDA, cours de bourse, etc... Les plans de stock-options ou d'actions gratuites sont généralement attribués à certains des dirigeants avec des conditions très diverses, leur mise en place étant souvent liée à la fiscalité et les modes d'attribution étant très variables selon la culture de l'entreprise.

Beaucoup d'entreprises ont ainsi lié les rémunérations variables à des critères financiers pour leurs dirigeants, alors que les paramètres étaient différents pour les autres salariés de l'entreprise. Cette différence de traitement paraissait justifiée car elle prenait en compte la nécessité d'allouer une part variable en fonction des contributions respectives du dirigeant et des salariés. Mais elle a mécaniquement amplifié les écarts de rémunération dans une période où les entreprises ont réalisé des performances économiques importantes dans un contexte boursier très porteur.

De même, de nombreuses entreprises ont voulu se protéger dans les moments difficiles en privilégiant des rémunérations variables et en limitant les salaires fixes. Mais une telle décision, qui s'avérait raisonnable en temps normal, a eu un impact très négatif quand il a fallu en 2009 augmenter la partie fixe des salaires de ceux qui avaient une composante de rémunération variable beaucoup trop importante, qui s'est révélée trop faible dans le contexte de crise.

Cette question de la structure des rémunérations est devenue fondamentale dans le débat qui est souvent réduit à des raccourcis alors que les montages sont devenus très complexes. Ces structures portent en elles-mêmes les raisons des réactions très vives car elles sont difficiles à comprendre et elles décon-

nectent trop souvent la performance individuelle du dirigeant de la performance de tous ceux qui, dans l'entreprise, contribuent au succès de celle-ci.

Il convient ici de rappeler certaines caractéristiques de ces packages :

- des éléments non salariaux très difficiles à interpréter,
- une possibilité de gain non plafonné (dans le cas des options ...),
- un coût global pour l'entreprise qui n'est présenté en détail qu'après son attribution.

Force est de constater que les rémunérations variables peuvent être très élevées mais sont très rarement nulles et jamais négatives en cas de contre-performance, ce qui pose la question inévitable de la nature de ces rémunérations variables et de leur véritable variabilité.

En ce qui concerne les évolutions des rémunérations, elles sont souvent décidées par comparaison avec des entreprises semblables, ce qui amène *de facto* à une échelle de perroquet, car on pourra toujours trouver une entreprise avec des dirigeants mieux payés. Ces comparaisons sont le plus souvent pondérées par des éléments contractuels liés à l'histoire du dirigeant : un dirigeant recruté à l'extérieur est souvent, pendant un certain temps, mieux payé qu'un autre dirigeant qui aurait été nommé en interne.

#### **1.4. La fiscalité**

La fiscalité française est encore souvent perçue comme complexe, et parfois abusive. Depuis plusieurs années le législateur l'a fait évoluer, alternativement dans un sens défavorable et dans un sens favorable.

Cette évolution a été intégrée dans les programmes de rémunération des dirigeants et des salariés, les attributions gratuites d'actions étant, par exemple, une mesure récente afin de faciliter la rémunération variable des meilleurs éléments et d'intéresser des dirigeants quel que soit leur pays d'origine.

La fiscalité internationale, avec ses avantages particuliers, est un recours fréquent pour les salariés qui voyagent, travaillent à l'étranger, certaines entreprises n'hésitant pas à mettre en place des programmes spécifiques pour adapter leur modèle d'organisation et de rémunération à la fiscalité la plus intéressante pour leurs dirigeants.

Il faut souligner la nécessité qu'ont eu les entreprises d'offrir à leurs meilleurs dirigeants et salariés des "packages" de rémunération qui soient suffisamment attractifs pour éviter leur départ pour des pays plus favorables fiscalement. A cet égard, les récentes mesures fiscales françaises pour "l'impatriation" des salariés offrent des avantages très compétitifs par rapport au cadre proposé dans des pays autrefois réputés pour leur agressivité en termes de fiscalité (mais en créant une réelle disparité avec la fiscalité résidente). Ce cadre fiscal s'est ainsi développé compte tenu de la concurrence existant entre les pays, sans pour autant réussir à éviter certains cas d'expatriation.

L'optimisation fiscale est aujourd'hui devenue une réalité au sein des entreprises, non seulement dans le but de réduire l'impôt payé par chaque société, mais aussi pour réduire l'impôt payé par les dirigeants eux-mêmes. Alors que la composante fiscale associée à un contrat de travail n'est pas un élément de négociation pour la plupart des salariés, il en est devenu un pour les dirigeants.

Certains cas récents ont montré que l'utilisation optimale de la fiscalité pour rémunérer des dirigeants pouvait amener à la création de montages très complexes, totalement légaux, mais critiquables au plan de l'éthique.

Or, la crise économique 2008-2009 va remettre en cause les modèles fiscaux mis en place, car les Etats rechercheront une hausse des impôts pour réduire les déficits budgétaires. Ce changement en profondeur de la fiscalité n'est pas sans risque pour les entreprises, si la concurrence fiscale s'exacerbe au-delà du raisonnable et si les pays, notamment européens, ne parviennent pas à se mettre d'accord sur les niveaux de contribution par l'impôt demandés aux entreprises et à leurs dirigeants.

Toute entreprise a besoin d'un environnement favorable à l'exercice de son activité, d'infrastructures, de transports..., dans les

pays où elle opère. Elle a donc une responsabilité citoyenne de s'assurer que les outils qu'elle propose pour rémunérer ses salariés ne permettent pas à certains d'échapper à l'impôt. La notion de civisme fiscal est une nécessité pour ancrer l'entreprise dans une communauté et lui permettre de participer, notamment par le paiement de l'impôt, au financement des services nécessaires au développement de cette communauté.

***Le cadre actuel des rémunérations  
n'est donc pas satisfaisant***

Ce cadre n'a pas permis de maîtriser  
l'écart sans cesse croissant des salaires  
ni les dérives abusives de certaines rémunérations.

La corrélation des rémunérations de certains dirigeants  
avec les seuls résultats financiers de l'entreprise  
a créé une trop forte disparité  
entre ces dirigeants et leurs salariés.

Les outils mis en place  
n'ont pas clairement intégré la notion de risque,  
ce qui a permis à certains dirigeants de bénéficier  
de très hautes rémunérations  
sans être en risque financier.

## CHAPITRE 2

### La notion de juste rémunération

La question du “juste prix” est très ancienne puisque, par exemple, les penseurs ecclésiastiques espagnols des XVI<sup>ème</sup> et XVII<sup>ème</sup> siècles (l’École de Salamanque, notamment) ont beaucoup réfléchi sur le concept de juste prix dans le cadre de l’activité économique. Cette notion était pour eux essentielle pour déterminer les limites entre lesquelles les prix des transactions marchandes pouvaient évoluer. Au-delà de ces limites, il y avait faute contre la justice, donc faute morale.

En 1891, alors que la révolution industrielle créait de réelles disparités sociales en Europe, le pape Léon XIII dans son encyclique *Rerum Novarum* introduisait la notion de “juste salaire”, définie comme permettant aux ouvriers de faire vivre dignement leur famille. Léon XIII faisait référence aux bas salaires, question-clé de la justice.

Il est possible de s’inspirer de *Rerum Novarum* pour définir “la juste rémunération du dirigeant”, qui pourrait être celle qui valorise le service rendu de façon acceptable aux yeux de ceux-là même que le dirigeant doit servir : actionnaires, mais aussi salariés de l’entreprise et plus largement société civile... et ce en tenant compte des risques pris. Cette définition peut éclairer la question des hautes rémunérations mais elle doit être précisée. Il est donc nécessaire de rechercher sur quels éléments “justes” peuvent être établies les rémunérations des dirigeants.

#### 2.1. Rémunérer un service

Dans l’activité économique sont échangés des biens et services. La notion de valeur de ces biens et services est double et il convient donc de distinguer :

- leur valeur économique
- leur valeur intrinsèque<sup>1</sup>

---

(1) Nous parlons ici de la valeur intrinsèque du bien ou service objet de l’échange, et non de la valeur intrinsèque des personnes impliquées dans celui-ci.



La valeur économique est, par essence, une valeur d'échange. Lorsqu'un bien ou service est échangé contre de la monnaie, le rapport d'échange est fixé en signes monétaires : c'est le prix. La valeur économique – le prix, donc – dépend de nombreux facteurs liés à l'offre de services ou de biens et à la demande de ces biens ou services (intensité, quantité...).

La valeur intrinsèque d'un bien ou d'un service n'est pas du même ordre que sa valeur économique. Quel que soit le montant qui est payé, la comparaison n'est pas toujours réalisable entre le prix (la valeur d'échange) et la valeur intrinsèque du service rendu : par exemple, la consultation d'un médecin ou le prix payé lors d'une hospitalisation.

Les services rendus par les dirigeants d'entreprise ne sont qu'un cas particulier de ce schéma général : ils rendent un service, leur rémunération est donc la contrepartie du service rendu<sup>2</sup>. Pour le bénéficiaire d'un service ou d'un bien, le prix est *juste* si le bien ou le service reçu lui donne une satisfaction supérieure à ce qu'il perd, à savoir le prix payé ; sinon, il ne voudrait pas participer à l'échange.

Au vu des quelques excès constatés, on peut se demander si les entreprises (plus précisément, ceux qui, dans les entreprises, ont la responsabilité de chercher des dirigeants et de déterminer leur rémunération) cherchent toujours le meilleur coût possible pour cette fonction<sup>3</sup>. L'endogamie d'un certain nombre de responsables d'entreprises et de leurs conseils d'administration (comme mentionné plus haut) ne crée visiblement pas les conditions de l'obtention du meilleur coût dans la recherche des dirigeants et la détermination de leur rémunération.

La notion de rareté des bons dirigeants est souvent invoquée pour justifier le niveau élevé des rémunérations, en particulier lorsqu'ils sont choisis à l'extérieur de l'entreprise. Même si cette

---

(2) On est alors, comme dans tout échange économique, dans le domaine de la justice dite "commutative" (commutatif : relatif à l'échange). Rappelons ce que dit le Catéchisme de l'Eglise Catholique (§ 2411) : "Sans la justice commutative, aucune autre forme de justice n'est possible".

(3) Une entreprise bien gérée s'efforce systématiquement d'obtenir le meilleur rapport qualité / prix des biens ou services dont elle a besoin pour fonctionner. On ne voit pas pourquoi ce mode de gestion ne serait pas applicable au "coût de direction".

rareté peut exister dans certains cas, justifie-t-elle à elle seule les niveaux atteints et n'y a-t-il pas, au sein de l'entreprise, des collaborateurs qui pourraient la diriger avec une rémunération moindre ?

## 2.2. Mesurer le succès de l'entreprise

Le succès économique est, de manière naturelle, le critère de la réussite de l'entreprise et du service rendu par le dirigeant. Mais sur quelle période ce critère est-il mesuré ? Le dirigeant a-t-il été missionné pour *faire un coup* et s'en aller ? En général, ce n'est pas le service demandé. Il est donc important que cette réussite économique soit jugée sur une période suffisamment longue, alors que trop de modalités mises en œuvre sont basées sur des indicateurs de court terme.

Pour mesurer le succès de l'entreprise il conviendrait de s'intéresser à son projet global qui intègre, en sus des objectifs financiers, des objectifs qualitatifs mesurables que l'entreprise veut mettre en œuvre pour s'assurer de la cohérence de son développement, notamment avec son environnement, et pour ne pas être en risque.

Le dirigeant doit fédérer, motiver l'entreprise ; il le fait soit par son action directe envers ses collaborateurs proches, soit par son action indirecte envers les autres. Le succès de l'entreprise doit être le succès de tous et le dirigeant doit aider toute l'entreprise à réussir. Sa rémunération devrait donc prendre en compte des indicateurs collectifs pour mesurer sa réussite. La seule performance boursière ou financière, indicateurs qui ont montré leurs limites, ne permet pas de juger une réussite et le service rendu par le dirigeant dès qu'on prend en compte l'ensemble des objectifs financiers et extra financiers.

Une rémunération de dirigeant qui serait la contrepartie des services rendus dans le seul domaine financier ne saurait être considérée comme juste car le service serait insuffisant et incomplet. La question des indicateurs utilisés pour évaluer le succès de l'entreprise et de ses dirigeants est donc fondamentale pour valoriser le service rendu et les rémunérer en fonction de chaque situation. Une rémunération variable, qui s'étale sur plusieurs années en fonction du plan stratégique et de sa mise en œuvre, paraît alors logique.

### 2.3. Associer rémunération et risque

La plupart des excès observés sont souvent perçus comme injustifiés car des rémunérations élevées sont octroyées sans que les dirigeants n'encourent aucun risque.

Une rémunération élevée peut se comprendre s'il y a un risque de ne pas la percevoir ou de perdre en valeur si les objectifs ne sont pas atteints. Or, depuis plusieurs années, les rémunérations ont pu augmenter alors que les performances de l'entreprise ne s'amélioraient pas, ou même connaissaient une certaine détérioration. Il semblerait donc normal que la révision à la baisse des objectifs entraîne une révision de la méthode de calcul des rémunérations variables, voire du salaire fixe.

On peut cependant admettre qu'une partie de la rémunération fixe soit indépendante du résultat de sa gestion, notamment dans le cas d'un recrutement externe.

Les modalités de calcul de la partie variable doivent avoir une très forte variabilité. Selon les préconisations du rapport AFEP/MEDEF, le salaire variable doit pouvoir être nul si les objectifs ne sont pas atteints, ce qui implique de ne pas définir des objectifs trop facilement réalisables. Ces programmes de rémunération variable, s'ils permettent d'espérer une valorisation très élevée, doivent comporter des mécanismes de plafonnement dès lors qu'il n'y a pas de risque financier. Ils doivent concerner tous les collaborateurs ayant contribué à l'atteinte des objectifs. En effet, associer quelques dirigeants au capital de l'entreprise sans risque financier ne peut que créer une défiance au sein de l'entreprise et un ressenti négatif de la part de ceux qui n'y seraient pas associés alors que leur contribution n'est pas contestée.

Toute rémunération élevée, pour être juste, doit comporter un risque. La rémunération ne peut être très élevée sans risque pour le dirigeant, qui doit alors accepter qu'elle puisse être nulle en cas de contre-performance ou de non-atteinte des objectifs.

#### *Les conditions pour qu'une rémunération soit perçue comme juste*

Toute rémunération, pour être juste, doit tenir compte du service rendu, et de la performance réalisée.

Si elle est élevée, elle doit être associée à une prise de risque financier.

Elle ne peut être dissociée, en montant et en mode de calcul, de la rémunération des collaborateurs et de l'ensemble des salariés de l'entreprise.

C'est ainsi qu'elle sera comprise et acceptée.

## CHAPITRE 3

# Propositions pour déterminer la rémunération des dirigeants

### 3.1. Principes

#### *Principes généraux*

Plutôt que d'imposer des règles qui ne pourraient pas s'adapter à la spécificité de chaque entreprise, tout chef d'entreprise, tout administrateur, tout dirigeant devrait s'appuyer sur des principes fondamentaux déterminant la politique de rémunération de l'entreprise et ce qu'elle qu'en soit la taille.

#### **Le salaire fixe**

- Même s'il doit tenir compte du marché des dirigeants, le salaire fixe doit être déterminé en référence au contexte de l'entreprise, à sa taille et à la situation de l'ensemble des salariés :
  - Il ne peut être beaucoup plus important que celui des plus proches collaborateurs et doit être en cohérence avec les salaires de l'entreprise.
  - S'il est réévalué, notamment en cas de rattrapage, cela ne peut se faire sans lien avec l'évolution des salaires de l'entreprise et des principaux collaborateurs.
- Le niveau du salaire fixe doit tenir compte de la rémunération variable éventuelle et des autres avantages perçus par le dirigeant.

#### **La partie variable**

- Elle doit être basée sur des critères connus et, si possible, présentés aux actionnaires et aux salariés.
- Ces critères doivent être en partie identiques à ceux appliqués aux principaux collaborateurs, afin de tenir compte de la notion d'équipe mobilisée pour aboutir à un résultat.
- Son indexation à la hausse ne peut être sans limite s'il n'y a pas de risque financier.

- Elle doit être corrigée en cas de révision à la baisse des objectifs ou de contre-performance.
- Son versement doit s'étaler sur plusieurs années afin d'intégrer des objectifs pluriannuels.

### **Les plans d'options ou actions gratuites**

- Ils doivent être répartis sur un grand nombre de collaborateurs, en considérant que les finalités ne sont pas identiques : accès au capital pour les dirigeants et complément de salaire pour les autres salariés.
- Ils doivent prévoir des attributions et des cessions dans le temps en fonction d'objectifs pluriannuels.
- Ils doivent définir les mêmes critères de cession pour l'ensemble des salariés.
- Le montant espéré de rémunération sous forme de stock-options ou d'actions gratuites doit être d'un ordre de grandeur cohérent avec l'ensemble de la rémunération perçue.

### **La retraite**

- Les retraites sur-complémentaires des dirigeants sont légitimes à condition de tenir compte des niveaux de salaire et d'utiliser des règles similaires à celles mises en place pour les autres collaborateurs bénéficiaires.
- Les compléments de retraite accordés devraient être considérés comme une rémunération différée, comptabilisée régulièrement sur la période d'activité et donc être clairement inclus dans le package global de la rémunération.
- Ces régimes de retraite ne doivent pas peser de façon indue sur les comptes de l'entreprise.
- Dans le cas d'une rémunération très élevée qui permet au dirigeant de contribuer lui-même au financement de sa retraite, le plan doit en tenir compte.

### **La fiscalité**

- L'ensemble de la rémunération doit être versé et donc taxé dans le pays où le dirigeant exerce son activité principale.

- Toute entreprise doit s'interdire de construire des packages fiscaux dans le but d'échapper à l'impôt.
- Tout dirigeant, plutôt que de rechercher des mécanismes complexes visant à diminuer la fiscalité applicable à son salaire, a le devoir de payer l'impôt dans le pays où il réside.
- L'entreprise ne doit pas privilégier une optimisation fiscale systématique visant à réduire au maximum le taux d'imposition des principaux collaborateurs.

### **Cas des entreprises patrimoniales**

Les principes présentés ci-dessus sont à adapter au cas particulier des entreprises patrimoniales. La forme juridique importe peu. SA, SARL ou SAS, même si leur organe statutaire est différent, peuvent être soumises aux mêmes questionnements.

N'y a-t-il pas parfois confusion entre vie de famille et vie de l'entreprise, entre patrimoine privé et patrimoine de l'entreprise, entre dépenses privées et dépenses de l'entreprise ?

### **Au niveau du temps**

Le dirigeant peut consacrer tout son temps au travail, à ce qu'il juge important pour l'entreprise. L'essentiel, à savoir sa vie personnelle, familiale, spirituelle, risque alors d'être sacrifiée à l'important. L'entreprise sera-t-elle mieux servie pour autant ?

### **Au niveau des patrimoines**

Le dirigeant peut être amené à engager et, donc, à compromettre le patrimoine familial dans son ensemble, pour sauver l'entreprise, quelquefois sans succès. Inversement il existe des formes de dilapidation du bien social qu'est l'entreprise au profit d'une ou de quelques familles.

### **Au niveau de la rémunération**

La rémunération d'un dirigeant patrimonial est en général peu influencée par le marché : "Combien vaut-il ?" Vu sa faible, voire nulle, mobilité, il est bien difficile de s'appuyer sur le marché pour éclairer la question de sa rémunération. Même si le marché n'a pas le dernier mot sur la rémunération du dirigeant, il manque quand même au dirigeant patrimonial cet élément d'appréciation.

### **Qui arbitre dans l'entreprise ?**

La rémunération du dirigeant est le plus souvent décidée par le dirigeant lui-même sans que le conseil d'administration, ou l'organe équivalent, puisse prendre en compte la politique de rémunération de l'entreprise et puisse identifier des critères de performance. Cette rémunération doit être en lien avec la performance globale de l'entreprise, dans le but d'assurer sa croissance et sa pérennité à terme.

### **Comment se décide la politique de dividende ?**

La distribution des dividendes est un facteur important de rémunération pour de nombreux dirigeants de TPE/PME. Même si cette question est marquée par des contingences propres à chaque cas, il est important pour les actionnaires familiaux non dirigeants de disposer de moyens pour payer l'ISF sans remettre en cause la nécessité de renforcer les fonds propres, donc la pérennité de l'entreprise.

## **3.2 Gouvernance**

Une bonne gouvernance est nécessaire pour assurer la juste satisfaction des intérêts des parties prenantes.

Le mouvement des EDC a publié en 2007 un recueil pour une meilleure gouvernance des entreprises, dont certaines propositions sont reprises ici et adaptées aux décisions relatives aux rémunérations des dirigeants.

### **Le rôle du conseil d'administration**

Le conseil d'administration représente les actionnaires, notamment pour choisir les dirigeants. Il décide de leur rémunération et de l'ensemble de ses composantes. Il est donc l'institution principale qui est responsable de la politique salariale mise en œuvre dans l'entreprise et de l'ensemble des packages proposés aux dirigeants.

Dans le cas d'entreprises ayant mis en place des comités de rémunération, il n'est pas souhaitable que le ou les dirigeants siègent ou participent au comité de rémunération pour éviter qu'il(s) en influence(nt) les décisions.

Il est important que soient choisis, pour siéger au comité des rémunérations, des administrateurs libres d'intérêts, issus de diverses origines pour éviter la consanguinité qui ne favorise pas la distance nécessaire pour proposer au conseil d'administration le package de rémunération des dirigeants adapté au contexte.

Il est fondamental que le conseil s'interroge sur le type de dirigeant recherché : un mercenaire, avec une vision à court terme, ou un dirigeant au service de l'entreprise, avec une vision à long terme. La rémunération proposée au dirigeant sera nécessairement fonction de l'objectif qui lui sera assigné.

Parallèlement, il paraît nécessaire que le conseil examine la politique de rémunération mise en place au sein de l'entreprise, et notamment le processus de décision. Avant toute décision, les administrateurs doivent s'interroger sur l'acceptabilité de la rémunération proposée aux dirigeants :

- Est-ce que l'échelle de rémunération mise en place au sein de l'entreprise est raisonnable et cohérente avec la stratégie ?
- Est-ce que la réaction attendue des collaborateurs est prise en compte ?
- Est-ce que les objectifs et la rémunération proposés sont en lien avec le contexte de l'entreprise, sa taille et son dynamisme ?
- Sont-ils cohérents avec les objectifs de dividendes des actionnaires ?

Pour ce qui concerne les rémunérations variables, les administrateurs doivent s'interroger sur les principes et sur les modalités de la rémunération proposée aux dirigeants :

- Est-ce que les critères retenus pour la détermination des parts variables sont homogènes et ne créent pas des distorsions au sein de l'entreprise à court terme et à moyen terme ?
- Quelle logique préside aux mécanismes d'attribution et de cession des stock-options et des actions gratuites ?
  - notamment en cas de forte baisse de l'action,
  - si la stratégie mise en œuvre ou les événements de l'entreprise peuvent amener un conflit d'intérêt,
  - si le secteur est soumis à des cycles réguliers prévisibles, afin d'éviter une cession opportuniste par les dirigeants, qui ne peut que nuire à l'intérêt de l'entreprise.

- Existe-t-il un mécanisme de plafonnement des plus-values éventuelles ou un risque financier réel associé à une perspective de plus-value non plafonnée ?
- Comment est évaluée la performance du dirigeant et quel impact a-t-elle sur sa rémunération fixe et variable ?
- La rémunération variable des dirigeants peut-elle être nulle en cas de contre-performance ?
- Quelle est la politique mise en œuvre dans le cadre des plans de retraite, des indemnités de départ et des avantages en nature ? Leur coût global est-il discuté en conseil ?

Une attention particulière devrait être portée :

- à la politique de dividendes proposée, en cohérence avec le développement de l'entreprise et la politique de rémunération de la société, en anticipant l'avenir et prévoyant comment accompagner les départs de salariés quand les temps seront plus difficiles,
- à la politique de rachat d'actions, qui a pour effet mécanique de "relouer" les bénéficiaires d'actions gratuites et de plans d'options et peut donc bénéficier directement aux dirigeants.

### **Le rôle des actionnaires**

Le pouvoir primordial des actionnaires est de nommer et de révoquer les administrateurs. Ils ont donc la possibilité de peser de façon importante sur les processus de décision et doivent prendre leur responsabilité dans le choix des administrateurs en privilégiant ceux qui leur paraissent compétents et qui proposeront de mettre en place un cadre accepté par toutes les parties.

Le choix d'administrateurs libres d'intérêts représentant l'ensemble de l'actionnariat est une chance pour l'entreprise car elle permet de tenir compte de toutes les sensibilités. Il est important que les actionnaires minoritaires présentent des administrateurs indépendants compétents et que le conseil favorise l'émergence de propositions issues des actionnaires minoritaires en proposant à certains d'entre eux de participer au comité des rémunérations.

Certains dirigeants considèrent que leur rémunération ne concerne pas les actionnaires. Dès lors que le dirigeant est élu

comme administrateur par les actionnaires, le conseil doit informer les actionnaires sur le package rémunérant le ou les dirigeants, mais la loi ne l'oblige pas à le faire avant que la société ne s'engage contractuellement. Beaucoup de conseils d'administration considèrent qu'il n'est pas possible de recruter un dirigeant « sous réserve de l'acceptation de son package par les actionnaires ». Mais une telle proposition, si elle était mise en œuvre, éviterait les incompréhensions, voire les critiques, qui remettent en cause la légitimité du dirigeant.

La politique de rémunération mise en œuvre dans l'entreprise est très rarement débattue en assemblée générale. S'il paraît logique que le détail de cette politique ne soit pas discuté en assemblée générale, les actionnaires ne devraient-ils pas se prononcer pour approuver la politique de rémunération, au même titre qu'ils approuvent les comptes ? La communication du bilan social complété d'informations sur la politique des rémunérations pourrait être le support d'un débat en assemblée générale.

Le conseil d'administration pourrait donc soumettre au vote des actionnaires, ce qui est possible dans l'état actuel du Code de commerce :

- la rémunération des dirigeants mandataires sociaux sous forme de convention réglementée,
- la politique de rémunération, et par exemple les règles qui auront été définies comme écart entre les niveaux hiérarchiques (N1 / N2 / N3 ...), et par rapport à la moyenne, au plus bas...
- et toute information permettant aux actionnaires de comprendre et d'accepter les principes en matière de rémunération.

L'ensemble de ces informations permettraient ainsi de mieux comprendre la hiérarchie des salaires au sein de l'entreprise.

### **La place des représentants du personnel**

Le Code du travail a institué plusieurs instances de représentation des salariés, destinées à faciliter le dialogue au sein de l'entreprise : délégués du personnel, comité d'entreprise, délégués syndicaux, principalement.

Il serait certainement utile à la cohésion de l'entreprise que les représentants des salariés aient aussi une meilleure compréhens-

sion des enjeux et des principes de la politique de rémunération, en particulier concernant les dirigeants. Ceci est possible lorsqu'il existe un comité d'entreprise car celui-ci désigne deux de ses représentants qui participent aux réunions du conseil d'administration avec voix délibérative.

Le Code du travail a d'ailleurs institué la publication annuelle du bilan social pour les entreprises de plus de 300 salariés, outil destiné à donner des informations sur la situation de l'entreprise sur plusieurs critères sociaux : entrées et départs, promotions, formations, salaires, etc.

Cependant, le bilan social n'est pas un document assez précis pour donner une vision claire de la politique de rémunération de l'entreprise, et notamment en ce qui concerne les dirigeants. Celui-ci pourrait donc être enrichi d'informations relatives à la rémunération des dirigeants.

Dans ce cadre, et en fonction de la situation du dialogue social dans l'entreprise, tout dirigeant devrait s'interroger sur une information spécifique qui serait délivrée au comité d'entreprise, avec pour objectif :

- de permettre aux salariés de comprendre les politiques et les mécanismes mis en place,
- de préciser la structure et les échelles de rémunération,
- de l'informer des modalités de calcul de la rémunération des dirigeants.

### **La responsabilité du dirigeant**

Même si la rémunération des dirigeants relève du conseil d'administration, le dirigeant doit s'interroger sur le cadre de rémunération qui le concerne, en lien avec celui qu'il propose non seulement pour ses principaux collaborateurs, mais aussi pour l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Chaque dirigeant peut appliquer dans son entreprise le principe du *bien commun*<sup>4</sup> en :

(4) Par bien commun, il faut entendre "l'ensemble des conditions sociales qui permettent tant aux groupes qu'à chacun de leurs membres d'atteindre leur perfection, d'une façon plus totale et plus aisée" (Cf. Compendium, § 164)

- s'appliquant à lui-même une approche fondée sur la mesure et la modération,
- limitant les hausses de salaire des cadres dirigeants si une politique salariale stricte est appliquée dans l'entreprise,
- s'interrogeant si la politique mise en place crée des écarts injustifiés avec l'ensemble des salariés,
- intégrant des données sociales dans les critères d'évaluation de la performance,
- envisageant, si cela est possible, des réductions de salaire différenciées (y compris pour lui-même) lorsque l'entreprise connaît des difficultés, plutôt que des suppressions de postes et, donc, des réductions d'effectifs, dès lors que ces postes restent utiles à l'entreprise.

Par ailleurs, la politique salariale que le dirigeant propose au conseil d'administration devrait prendre en compte les réflexions suivantes :

- cohérence de la politique salariale et de la politique de dividendes,
- recherche d'une répartition équitable de la valeur ajoutée en favorisant notamment l'intéressement et la participation.

La recherche de l'*affectio societatis* est une priorité au sein d'une entreprise pour que l'ensemble des parties adhère à la politique de rémunération proposée.



### ***Les questions à se poser sur son propre salaire***

Est-ce que je considère que mon salaire est le juste prix du service rendu ?

Est-ce que les règles le fixant sont claires et acceptées par mes collaborateurs et par des personnes indépendantes ?

Est-ce que mes plus proches collaborateurs acceptent l'écart entre leurs salaires et le mien ?

Est ce que j'oriente le choix des critères retenus pour m'assurer une rémunération variable élevée quel que soit le contexte ?

Est ce que mon salaire peut baisser en cas de non-performance ou de difficulté dans l'entreprise ?

Est-ce que je prends un risque patrimonial en tant que dirigeant et, si oui, mon niveau de salaire en tient-il compte ?

Est-ce que je gère mon entreprise en fonction des perspectives de cession des stock-options et/ou actions gratuites qui m'ont été attribuées ?

Est-ce que ma rémunération, si elle est très élevée, ne comporte pas intrinsèquement une composante retraite que je dois assurer moi-même ?

### **Cas des entreprises patrimoniales**

#### ***Le lien avec les actionnaires***

L'entreprise patrimoniale est souvent exposée aux conflits de familles, notamment quand le capital est éclaté. Le dirigeant doit donc prendre les dispositions statutaires et les mesures de gouvernance pour mettre l'entreprise à l'abri de ces conflits éventuels, souvent peu anticipés.

Les questions de valorisation de la société, du versement éventuel de dividendes, de liquidité pour ceux souhaitant vendre - notamment quand la valorisation est très supérieure au rendement,

de participation à l'élaboration de la stratégie, voire au conseil d'administration, sont autant de questions qui peuvent peser sur l'*"affectio familiaris"* et donc sur la mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise.

A partir d'une certaine taille, l'entreprise patrimoniale est en général dotée d'un véritable conseil d'administration ; les membres de celui-ci doivent alors être choisis pour leur compétence en vertu d'un dosage propre à l'entreprise. Si le statut juridique de l'entreprise ne nécessite pas de structure officielle, le dirigeant aura à cœur de s'entourer d'un comité avec quelques personnes de confiance, mais pas forcément complaisantes, qui l'aident dans sa réflexion stratégique et dans l'objectivation de sa rémunération. Plus généralement d'ailleurs, il est souhaitable que ces entreprises se dotent d'une gouvernance dont la composition et la mission soient adaptées à leur politique.

#### ***Le processus de décision***

La participation de l'équipe dirigeante aux réunions du conseil portant sur les rémunérations est une question essentielle à débattre au sein du conseil. Cette question est d'autant plus fondamentale que des arbitrages fiscaux entre rémunération et dividendes amènent souvent le dirigeant à privilégier tel ou tel choix.

Les actionnaires des entreprises patrimoniales sont rarement consultés sur les questions de rémunération des dirigeants, excepté le cas des SARL où la rémunération des gérants est votée par les associés. Or leurs dirigeants devraient davantage associer les actionnaires au débat, en vue d'une plus grande transparence sur leur rémunération et sur la politique salariale de l'entreprise.

A l'instar de l'hypothèse formulée pour les grandes sociétés, la question de la rémunération des dirigeants pourrait être abordée en comité d'entreprise.



## CONCLUSION

Beaucoup de chefs d'entreprise ne perçoivent pas le fossé qui s'est creusé avec les salariés, les actionnaires, le grand public sur la question de leur rémunération. Même s'ils ont conscience que leur rémunération est élevée, voire très élevée, ils considèrent qu'elle est justifiée par le marché, la création de valeur qu'ils génèrent pour l'entreprise, et ont du mal à comprendre les reproches qui leur sont faits, puisque, par exemple, les sportifs de haut niveau peuvent bénéficier de rémunérations encore plus élevées sans que personne n'y trouve à redire !

Il est vrai que la plupart des dirigeants de sociétés françaises ont des salaires raisonnables, c'est-à-dire cohérents avec ceux de leurs plus proches collaborateurs. Mais les situations abusives, mises en exergue surtout dans quelques grandes entreprises cotées, ont créé un malaise et ce alors que tous reconnaissent qu'une entreprise ne peut se développer sans un bon dirigeant et que, s'il est performant, il mérite d'être rémunéré en conséquence.

### ***De la responsabilité des conseils d'administration***

Les membres des conseils d'administration, élus par les actionnaires, ont la responsabilité de choisir les dirigeants et de décider de leur rémunération. Les administrateurs ont donc collectivement et personnellement un devoir d'exemplarité, de discernement et de clairvoyance.

- **Exemplarité**, en recherchant la personnalité qui sera la plus à même de proposer et de mettre en œuvre une stratégie favorable à l'intérêt de toutes les parties, qui ne recherche pas uniquement son intérêt personnel et qui est prête à se mettre au service du projet d'entreprise qui lui est proposé.
- **Discernement**, en refusant des rémunérations trop éloignées de la réalité de l'entreprise et des collaborateurs, en ne mettant pas en place des modalités de rémunération variable qui

peuvent générer des niveaux très élevés, sans risque pour les bénéficiaires, et en s'assurant qu'elles soient en ligne avec les rémunérations proposées aux plus proches collaborateurs et à l'ensemble des salariés.

- **Clairvoyance**, en informant les actionnaires et, si possible aussi, les représentants du personnel sur la politique de rémunération, afin qu'elle soit comprise et acceptée, de façon à rechercher l' "*affectio societatis*".

### **De l'éthique des dirigeants**

Il est difficile pour un dirigeant de ne pas rechercher l'offre salariale la plus élevée. Et pourtant !

S'il inscrit son projet professionnel dans une démarche de création de valeur, il sait qu'il ne peut créer de la valeur sans ses collaborateurs, ses actionnaires, ses partenaires. S'il lui est difficile de refuser les sirènes d'une rémunération potentiellement très élevée grâce à un effet de levier très rapide dans le cas où il réussit dans son projet professionnel, il doit s'interroger sur les principes de base de sa rémunération et doit favoriser :

- **La clarté**, en acceptant que l'ensemble des règles et critères définissant sa rémunération soient présentés et discutés en conseil d'administration et en assemblée générale, voire, si le contexte de l'entreprise le permet, en comité d'entreprise. L'acceptation par les actionnaires et par les salariés de l'échelle des salaires appliquée dans l'entreprise est un élément fondamental. La détermination d'un écart maximum au sein de cette échelle peut être un moyen d'éviter des abus volontaires ou involontaires, du fait d'une indexation trop avantageuse pour certains à un moment donné de la vie de l'entreprise. L'annexe n° III présente cette notion d'échelle.
- **Le risque**, en acceptant d'investir personnellement une partie de son patrimoine en actions de l'entreprise afin de bénéficier de la création de valeur et en refusant des systèmes de rémunération variable uniquement axés sur la performance financière et boursière n'impliquant aucun risque financier pour les bénéficiaires. L'obligation de détention des actions sur une période longue est certainement une nécessité pour associer les bénéficiaires à la création de valeur à long terme.
- **L'équité**, en récompensant au sein de son entreprise la performance collective et individuelle. Le partage de la valeur

ajoutée doit, dès lors, rémunérer équitablement, pour tous les collaborateurs, leur contribution aux résultats et, pour les actionnaires, le risque pris.

**Etre capable d'affronter le regard de l'autre**, y compris du plus petit, en acceptant de parler de son salaire, de le justifier, de le comparer aux collaborateurs, est probablement un indicateur pertinent pour discerner si son salaire est au "juste prix", ou du moins si son niveau de salaire est compris et accepté.

Le Compendium de la doctrine sociale de l'Eglise fournit la conclusion à ce document :

"Les biens, même légitimement possédés, conservent toujours une destination universelle ; toute forme d'accumulation indue est immorale, car en plein contraste avec la destination assignée par le Dieu créateur à tous les biens" (§328) ;

"Les richesses remplissent leur fonction de service à l'homme lorsqu'elles sont destinées à produire des bénéfices pour les autres et pour la société" (§329).

Les membres des EDC qui ont produit ce document ont eu pour objectif de proposer des pistes de réflexion destinées à aider chaque dirigeant et chaque entreprise à trouver l'échelle de rémunération la plus pertinente compte tenu de sa propre spécificité.

**Ils l'ont fait avec une conviction simple. La juste rémunération du dirigeant est celle qui valorise le service rendu de façon acceptable aux yeux de ceux-là mêmes que le dirigeant doit servir : clients, actionnaires, salariés et, plus largement, société civile. Diriger, c'est servir les autres. Et, à ce titre, à la fois mériter leur reconnaissance et accepter leur regard.**

---

## **ANNEXES**

## ANNEXE I.

### Approche biblique

Pour aller plus loin dans cette réflexion, que peuvent nous dire aujourd'hui la Bible, et en particulier les Évangiles, sur ces questions ?

#### **1. Une lecture respectueuse de la Bible dans son ensemble**

De nombreuses lectures de la Bible sont possibles et permettraient de passer en revue beaucoup de textes s'y rapportant. Notre approche se limitera à se mettre simplement à son humble écoute pour entendre la résonance de quelques paroles essentielles des Évangiles avec les situations et les problématiques que nous venons d'analyser, **en prenant soin de :**

##### **1. Ne pas instrumentaliser la Bible**

En recherchant des références précises de textes bibliques se rapportant directement aux questions, problèmes et propositions exposés dans notre document, nous risquerions de laisser croire qu'elles peuvent servir de « preuves à l'appui » et d'utiliser la Bible au service de nos idées, de lui donner le sens qui nous convient.

##### **2. Ne pas en faire une lecture littérale**

Ce risque est d'autant plus grand que beaucoup de paroles du Christ portent sur l'argent, la rémunération, la richesse, les talents, le partage, les mérites, l'égalité, entre autres. Or ces paroles sont très souvent dites en termes de paraboles qui concernent en premier lieu le "Royaume de Dieu", pas l'entreprise. Elles ont force de symboles qui ouvrent le chemin et la confiance vers le mystère du saut de la Foi. Ce serait donc risquer une lecture trop "à la lettre" et des amalgames faciles que de vouloir les *mettre précisément en concordance avec les problèmes matériels du monde et de la société, particulièrement dans ceux de l'économie et du travail.*

### 3. Ne pas en déduire des règles systématiques

La spiritualisation première des paroles du Christ comporte un risque paradoxal : ne pas croire à la puissance des forces spirituelles par rapport aux forces économiques. En effet, nous ne cherchons pas à définir des systèmes de rémunération, de répartitions des richesses et plus généralement de fonctionnement des entreprises qui soient purement chrétiens par nature. De même il n'y a pas d'éthique chrétienne, mais il y a une manière chrétienne de vivre l'éthique des hommes, en compagnonnage avec tous les hommes. Et nous croyons que le comportement individuel et collectif des chrétiens peut faire avancer dans le monde et la société les valeurs de l'Évangile et influencer les systèmes. Chaque fois que nous agissons en cohérence avec l'Évangile, chaque fois que nous témoignons par un acte, un engagement ou une parole libre dans son expression et son écoute, nous pouvons contribuer à le faire avancer, au quotidien. Dans ce sens, les Écritures ne sont pas à prendre comme un code de lois exigeant une application immédiate, mais comme un projet de vie toujours en devenir.

## 2. Un appel à la justice fondé sur la dignité inconditionnelle de chaque homme, aimé de Dieu en premier

...en résonance avec la bonne nouvelle de l'Évangile, référence centrale de la Bible :

***“Dieu a tellement aimé le monde qu’il a donné son fils unique afin que quiconque croit en lui ne périsse pas, mais qu’il ait la vie éternelle”*** (Jean 3, 16).

et ses corollaires :

- à la question du scribe : Quel est le premier commandement ?

*“Voici le premier... Tu aimeras le Seigneur ton Dieu de tout ton cœur, de toute ton âme, de toute ton intelligence, de toute ta force. Voici le second : tu aimeras ton prochain comme toi-même. Il n’y a pas d’autre commandement plus grand que ceux-là”* (Marc 12, 29-31).

(A noter que Jésus se réfère à la Torah du 1<sup>er</sup> Testament et à Deutéronome 6,5 : *“Tu aimeras l’Éternel ton Dieu de tout ton cœur, de toute ton âme et de toute ta force”*).

Jésus rajoute bien l'intelligence comme commandement. Ce n'est pas neutre. Nous sommes appelés à nous en servir, et particulièrement pour la compréhension des Écritures).

- ce nouveau commandement...

*“Je vous donne un commandement nouveau : Aimez vous les uns les autres ; **comme je vous ai aimés**, vous aussi aimez vous les uns les autres”* (Jean 13, 34).

- ...et comment le mettre en pratique :

*“Je suis le vrai cep et mon père est le vigneron... Demeurez en moi et je demeurerai en vous. Comme le sarment ne peut lui-même porter du fruit, s’il ne demeure attaché au cep, ainsi vous ne le pouvez non plus, si vous ne demeurez en moi. Je suis le cep, vous êtes les sarments. Celui qui demeure en moi porte beaucoup de fruit, car sans moi vous ne pouvez rien faire”* (Jean 15, 1- 13).

Demeurer en Christ n'est pas une contemplation mystique, mais c'est "porter fruit" et celui qui pense pouvoir le faire en comptant sur ses propres forces est voué à l'échec. Cette dénonciation de Jésus de l'autonomie et de ses illusions est particulièrement actuelle et interpelle les prétentions de l'homme moderne à trouver son fondement en lui-même et dans ses performances.

Nous pouvons recevoir ces paroles comme essentielles pour notre regard et nos comportements de dirigeants chrétiens qui veulent diriger et servir, être une force de rayonnement et d'action dans le monde. Mais nous ne pouvons pas être disciples du Christ, assurer le service chrétien, sans en tirer les conséquences, et en premier lieu sans avoir le sens de la justice, de nos responsabilités et de nos solidarités à l'égard de nos frères.

C'est sans doute grâce à la conscience de l'amour de Dieu pour le monde et à celle de la présence de Jésus ressuscité entre lui et le prochain que le chrétien pourra connaître et exercer son sens des responsabilités et de la justice.

Il comprendra ainsi que son sentiment d'injustice naît de l'atteinte morale portée à la dignité de chaque personne, en tant que créature de Dieu, parce qu'il est lui-même né devant Dieu à la responsabilité envers autrui.

Il ne pourra ainsi pas accepter en son âme et conscience des situations dans lesquelles les rémunérations des uns seraient excessives au point de risquer de devenir objet de dévalorisation et de scandale pour les autres, et de blesser surtout les plus humbles et les plus pauvres.

### 3. Une invitation à la gratuité et à l'esprit de pauvreté, au-delà du tout-marchand

Cependant ces paroles de Jésus contiennent en même temps d'autres sources d'inspiration et d'autres appels : car, lorsque Jésus nous donne son nouveau commandement : *"Aimez vous les uns les autres"*, il rajoute **"Comme je vous ai aimés, aimez vous les uns les autres"**.

Ce n'est pas neutre. Il parle bien de l'amour évangélique, fait de don, de gratuité absolue, de grâce. Il fait d'abord appel au principe "humain" de base : la réciprocité. En même temps, il nous invite à nous élever plus haut encore : l'amour de Jésus n'attend pas de retour, il le verse devant lui pour qu'à notre tour nous le mettions devant nous, au "bénéfice" des autres, au bénéfice du bien commun, de la construction de l'humanité.

***Dans les Évangiles, nous sommes bien appelés en définitive au don et à la gratuité.***

Mais peut-on vraiment entendre cet appel dans un univers économique qui file à grand pas vers le tout-marchand, pour le soi-disant bonheur des hommes ?

Peut-on croire aujourd'hui que cette dimension peut constituer un contre poids nécessaire et ouvrir une piste pour l'avenir de l'humanité ?

Face à ces doutes, **Benoît XVI, dans son encyclique *Caritas in veritate***, nous invite, probablement de manière prophétique, à y entrer, y compris en matière économique.

L'encyclique nous renforce dans la lecture de la Bible qui nous pousse à penser que don et gratuité ne sont pas si loin de notre sujet et à entendre de l'appel de Jésus beaucoup de choses qui découlent les unes des autres.

### **La gratuité (Benoît XVI, *Caritas in veritate*, § 34-39)**

34. [...] Si le développement économique, social et politique veut être authentiquement humain, il doit prendre en considération le *principe de gratuité* comme expression de fraternité.

35. [...] Abandonné au seul principe de l'équivalence de valeur des biens échangés, le marché n'arrive pas à produire la cohésion sociale dont il a besoin pour bien fonctionner. *Sans formes internes de solidarité et de confiance réciproque, le marché ne peut pleinement remplir sa fonction économique.* Aujourd'hui, c'est cette confiance qui fait défaut, et la perte de confiance est une perte grave.

36. [...] Le grand défi qui se présente à nous [...] est celui de montrer, au niveau de la pensée comme des comportements, que non seulement les principes traditionnels de l'éthique sociale, tels que la transparence, l'honnêteté et la responsabilité ne peuvent être négligées ou sous-évaluées, mais aussi *que dans les relations marchandes le principe de gratuité et la logique du don, comme expression de la fraternité, peuvent et doivent trouver leur place à l'intérieur de l'activité économique normale.*

38. [...] Si hier on pouvait penser qu'il fallait d'abord rechercher la justice et que la gratuité devait intervenir ensuite comme un complément, aujourd'hui, il faut dire que sans la gratuité on ne parvient même pas à réaliser la justice. [...] La charité dans la vérité, dans ce cas, signifie qu'il faut donner forme et organisation aux activités économiques qui, sans nier le profit, entendent aller au-delà de la logique de l'échange des équivalents et du profit comme but en soi.

39. [...] Le marché de la gratuité n'existe pas et on ne peut imposer par la loi des comportements gratuits. Pourtant, aussi bien le marché que la politique ont besoin de personnes ouvertes au don réciproque.

### Quelles conséquences pratiques ?

- Benoît XVI signale la piste du développement actuel d'un troisième secteur économique, situé entre les entreprises à but lucratif et les organisations à but non lucratif : les entreprises de l'économie civile et de communion, "nouvelle réalité vaste et complexe, qui touche le privé et le public et qui n'exclut pas le profit, mais le considère comme un instrument pour réaliser des objectifs humains et sociaux. Le fait que ces entreprises distribuent ou non leurs bénéfices ou bien qu'elles prennent l'une ou l'autre des formes prévues par les normes juridiques devient secondaire par rapport à leur orientation à concevoir le profit comme un moyen pour parvenir à des objectifs d'humanisation du marché et de la société". [46]

Dans ce type d'entreprise, on peut croire normalement que les systèmes de rémunération et de partage des richesses seront plus harmonieusement régulés.

Cela pose aussi la question d'un élargissement des finalités de toute entreprise et société à but lucratif : y introduire des finalités de partage des richesses matérielles, culturelles, de savoir et de savoir-faire, avec une dimension "d'école permanente" au service de ses membres, ne deviendrait-il pas une nécessité en regard de ce qui vient d'être dit, mais aussi en vue d'une nouvelle efficacité insoupçonnée ?

- **"...besoin de personnes ouvertes au don réciproque"**  
[39.] : comment les susciter et comment peuvent-elles se manifester ?

Le chrétien peut croire que la grâce **toute donnée** de la foi en l'amour et en la fidélité inconditionnels, éternels de Dieu, la grâce de pouvoir les recevoir en toute humilité produisent sa gaieté et sa joie tranquille. **C'est la pauvreté en esprit des Béatitudes qui donne l'attitude de réceptivité sans laquelle** "il est impossible de se laisser enrichir et de vivre et grandir dans la communion à Dieu et aux autres". C'est l'attitude fondamentale nécessaire pour accéder au sens de l'invisible, du temps éternel et de l'appartenance au Royaume. Et la plénitude de la grâce engendrée par ce don divin est représentée par Marie, "pleine de grâce", qui a montré aux hommes l'exemple parfait de l'acceptation en même temps spontanée, simple et libre : *"Je suis la servante du Seigneur, qu'il me soit fait selon ta parole"* (Lc 1, 38).

Sa force rayonnante n'a cessé d'agir depuis pour signaler aux hommes la richesse de la voie du don librement accepté d'un cœur simple, dans la vraie humilité qui ne sait pas qu'elle est humble.

Cette dynamique de la gratuité et du don sur les comportements, engendrée par l'esprit de pauvreté selon les Béatitudes, permet de revenir à la source, de rénover les valeurs intellectuelles et la vie spirituelle, de donner le sens du long terme. Sans cette pauvreté, il paraît difficile de ne pas échapper à la tentation de la thésaurisation, à l'avidité de possessions. Sans elle il ne paraît pas possible de résister au courant de la société dans laquelle nous vivons qui encourage à l'excès le culte de la performance, de la rentabilité et de la réussite, avec parfois l'être humain considéré d'abord comme une valeur marchande.

**Ainsi la marque de "l'esprit de pauvreté" du dirigeant serait dans sa capacité à investir et dans son sens du long terme pour faire naître une autre forme de richesse qui concourt à la construction du *bien commun*, en même temps qu'à la finalité économique de l'entreprise.**

### 4. Quelques autres repères (qui peuvent se chevaucher) comme des jalons sur le chemin de liberté et de responsabilité qui conduit vers le Christ

#### Au sujet de l'argent

*"L'argent est à moi et l'or est à moi, dit l'Eternel"*

Cette parole que nous lisons au livre du prophète Aggée (2,8) est le fondement de la doctrine biblique. Dieu seul est propriétaire. Nous ne sommes que les usufruitiers, les administrateurs des biens dont Dieu nous a confié la gestion. Si en regard des hommes nous pouvons et même devons faire valoir notre droit de propriété, aux yeux de Dieu, nous ne sommes jamais que les dépositaires d'un talent et nous aurons à lui rendre compte de l'usage que nous en aurons fait.

Le christianisme regarde toute propriété non comme une fin, mais comme un moyen.

## Les richesses

D'une manière radicale, on pourrait dire que le Christ n'aime pas la richesse matérielle. Son enseignement est clair, il appelle à renoncer aux richesses et à préférer la pauvreté, et pas seulement la pauvreté en esprit : *“Va, vends tout ce que tu as et donne l'argent aux pauvres”*.

Pourtant, c'est un peu plus complexe que cela, car Jésus adresse ce commandement au jeune homme riche en personne, dans sa situation personnelle. Ce n'est pas obligatoirement un commandement universel : à Zachée, qui ne donne qu'une partie de ses richesses aux pauvres, Jésus dit que c'est bien. Chez le jeune homme riche, Jésus discerne avant tout son attachement trop fort aux richesses et lui commande de tout donner, pas de devenir pauvre. Jésus pointe d'abord le rapport à la richesse, le danger de s'y attacher, plutôt que la richesse elle-même. Il nous signifie que l'enfermement, ce n'est pas la richesse, mais l'avarice, l'égoïsme, ne pas savoir donner et renoncer à une chose à laquelle on tient.

De même, Jésus appelle l'argent Mammon, et plus précisément le Mammon de l'iniquité. Au-delà de sa fonction utilitaire financière et économique, il dénonce radicalement la part de puissance négative que contient l'argent, part résiduelle, mais qui semble irréductible et tellement séductrice.

Il met cette puissance mauvaise, “anti-création”, au même rang que celles des cinq autres rapportées par la Bible et caractérisées par leur fonction : le pouvoir, le mensonge, l'accusation, la division, la destruction. Ce ne sont pas des principes mauvais au sens métaphysique ou religieux. Ces puissances mauvaises ne sont ni puissances en soi et par soi, ni mauvaises comme antithèse d'un Dieu bon. Ce sont des forces anti-divines, puis antichrétiennes, mais (excepté le texte symbolique de l'Apocalypse) qui ne s'exercent nulle part ailleurs que sur la terre, et ne visent rien d'autre que l'homme. La concentration de leurs efforts s'effectue là où la grâce et l'amour de Dieu se sont exprimés le mieux. Sur Jésus Christ, toutes les puissances du mal ont atteint leur paroxysme. Là où est un chrétien, se concentrent toutes les puissances du mal (d'après J. Ellul).

On peut ainsi, dans le cadre de ce document, privilégier cet éclairage pour les deux passages des Évangiles souvent cités au sujet de l'argent et des richesses :

Matthieu 6, 24 : *“Nul ne peut servir deux maîtres. Car, ou il haïra l'un, et aimera l'autre ; ou il s'attachera à l'un et méprisera l'autre. Vous ne pouvez servir Dieu et Mammon.”*

Le chrétien ne peut être alors que poussé à se détacher de l'argent, au sens d'une déprise (d'une méprise selon l'Évangile), aussi bien au niveau de son gain que de son utilisation. Sans quoi “Mammon, avec ses satisfactions (tout s'achète) et sa loi (rien pour rien) dresse autour de l'homme l'impénétrabilité de la grâce”.

Marc 10, 17-27 : La parabole du jeune homme riche, et en particulier les versets 23-25 :

*“...un riche entrera difficilement dans le royaume des cieux. Il est plus facile à un chameau de passer par le trou d'une aiguille qu'à un riche...”*

*“Qui donc peut être sauvé ? Aux hommes cela est impossible”.*  
A tous les hommes.

En résonance de Matthieu 6, 24, ce texte illustre la difficulté du choix entre Dieu et Mammon, d'autant plus difficile, voire impossible, pour l'homme riche.

Mais il est optimiste par sa conclusion : *“Ce qui est impossible à l'homme est possible à Dieu »*.

## La responsabilité du riche

Pour beaucoup de chrétiens, peut-être plus particulièrement dans l'influence de la culture protestante, gagner et avoir de l'argent n'est en soi ni bon ni mauvais. Cela implique simplement une responsabilité. Le riche se voit confier par Dieu une mission qu'il doit assumer le mieux possible : il est le dépositaire (non le propriétaire) des biens que Dieu lui confie pour le service des autres. S'enrichir pour pouvoir faire le bien et notamment, en premier lieu, plutôt que donner l'aumône, chercher à fournir du travail à ceux qui n'en ont pas et par là, leur donner de la dignité (Nombreux exemples de dirigeants aujourd'hui qualifiés de paternalistes).

Mais la véritable question éthique que pose l'acquisition des richesses demeure : jusqu'où l'utilisation évangélique et charitable de ses gains sanctifie-t-elle la manière dont on les a gagnés ? Jusqu'où peut-on chercher à s'enrichir en arguant que l'on utilise



les richesses acquises pour des causes justes, en s'appuyant sur la parabole de l'intendant infidèle : *"Faites-vous des amis avec des richesses injustes" (Lc 16,9) ?*

## En conclusion

**De manière très résumée, on peut dire en définitive que d'après l'ensemble des Écritures, l'enrichissement des riches n'est pas condamnable s'il s'accompagne de celui des pauvres.**

### **Tout tourne autour de ce lien paradoxalement libérateur.**

Transposé dans l'entreprise, on peut dire que les très hautes rémunérations ne sont pas condamnables si elles s'accompagnent de l'enrichissement des autres membres et en particulier des plus "humbles". Cela signifie un regard du problème qui donnerait priorité à la force du lien entre les rémunérations, de manière à ce que les plus basses ne soient pas déconnectées des plus hautes et de manière à ce que ce lien soit positivement ressenti en réciprocité, aussi bien par ceux qui sont en haut de l'échelle que par ceux qui sont en bas.

Ceci nous paraît constituer le cœur **premier** de ce que peuvent nous dire la Bible et principalement les Évangiles sur ces questions, dans la perspective de trouver aujourd'hui des réponses aux problèmes de la rémunération des dirigeants et du partage des richesses.

Cependant il nous paraît difficile de conclure cette approche sans mettre en avant ces mots du Christ, à propos du partage des richesses et de la justice sociale :

Luc 12, 13-14 : *"Du milieu de la foule quelqu'un dit à Jésus : "Maître, dis à mon frère de partager avec moi notre héritage". Jésus lui dit : "Qui m'a établi pour être votre juge ou pour faire vos partages ?"*

Ces mots par lesquels Jésus nous rappelle qu'il n'est pas venu faire la loi sur terre, qu'il n'est pas un moraliste de plus, mettent bien à leur place les rapprochements que nous venons de faire.

Jésus n'est pas venu pour contraindre à la justice, mais pour nous libérer de l'injustice par le pardon et la sanctification. Ceux

qui attendent du Christ qu'il justifie les uns en condamnant les autres et qui mélangent ainsi christianisme et politique, Évangile et social, Dieu et César, liberté chrétienne et libéralisme économique, assoient le Christ sur le trône d'un juge au lieu de l'adorer sur la croix. Jésus s'y refuse. Sa mission se situe ailleurs. Il veille à d'autres biens que ceux des hommes. Il veille à leur richesse devant Dieu, il veille à nous faire grandir dans notre humanité. Son autorité, ultime, ne contraint pas. Elle construit des relations de confiance, elle rend vraiment libre, en invitant paradoxalement à lui demeurer attaché.

Nous pouvons dès lors, libres et confiants, témoigner de notre espérance de voir progresser dans la société le sens évangélique profond des valeurs conjointes, indivisibles, de liberté et de responsabilité, (auxquelles nous pourrions ajouter celle de solidarité). Car si nous savons qu'elles sont utopiques et ne peuvent pas offrir à elles seules, aujourd'hui, la solution aux problèmes traités dans ce document, nous savons aussi qu'elles correspondent au rêve de Jésus pour nous, qu'elles ont déjà pris forme et seront la réalité de l'avenir.

**Travailler, coopérer à l'œuvre de cette révélation, dépend de nous.**

## ANNEXE II.

### Données statistiques

- **Le rapport annuel PROXINVEST** ([www.proxinvest.fr](http://www.proxinvest.fr)) **sur les rémunérations des dirigeants des sociétés cotées françaises (CAC 40 et SBF 120)**

La société d'analyse extra financière Proxinvest a publié en 2009 son rapport annuel sur les évolutions des rémunérations des dirigeants.

Plusieurs points peuvent être notés :

1. **La baisse en 2008 d'environ 20 % des rémunérations totales des dirigeants**, options et actions gratuites comprises, est (après -17 % en 2007), principalement liée à de moindres dotations d'options et d'actions gratuites.
2. **Un renforcement de la part salariale fixe, variable et accessoire dans le total perçu** par les présidents exécutifs (de 55 % à 60 % pour le CAC 40, de 57 % à 70 % pour le SBF 120 à échantillon constant), malgré la forte baisse des bonus de 26 % en 2008. Pour les présidents exécutifs du SBF 120, la répartition est en moyenne d'environ 30 % de fixe, 35 % de bonus et 35 % d'incitation actionnariale à long terme,
3. **Une rémunération moyenne globale en 2008** de 3,6 M € contre 4,7 M € en 2007 pour les présidents exécutifs du CAC 40 (soit environ 200 fois le SMIC), de 1,8 M € contre 2,2 M € en 2007 pour les autres premiers dirigeants de l'indice 120 hors CAC 40.

**En comparaison avec les grandes sociétés européennes** (Indice DJ Eurostoxx 50 auquel ont été ajoutées les dix plus grandes capitalisations anglaises et suisses), sur une base salariale fixe, **les présidents exécutifs français ne sont pas les plus payés**. Ils reçoivent moins que leurs collègues suisses et espagnols mais plus que leurs collègues néerlandais et belges.

**Parallèlement, les administrateurs français sont moins rémunérés que leurs homologues européens**, au douzième rang sur les seize pays que comprend l'étude des 300 premières capitalisations européennes (indice FTSE Eurofirst 300).

• **Le rapport EIRIS/EUROSIF** ([www.eurosif.org](http://www.eurosif.org)) **sur les rémunérations en Europe pour l'année 2009 met quant à lui en exergue en Europe trois éléments majeurs :**

- plus du 1/3 des sociétés cotées européennes **intègrent désormais dans leurs critères de performance pour l'attribution des parties variables des critères extra financiers** dits "ESG",
- **les niveaux de transparence sont très divers** entre les pays et les sociétés elles-mêmes,
- **la Hollande, la Suède et le Royaume-Uni appliquent dès aujourd'hui les recommandations européennes pour un vote consultatif des actionnaires** sur les rémunérations des dirigeants.

Le rapport constate que **la question du niveau de rémunération totale** (intégrant fixe, variable...) des dirigeants **est devenue un sujet très sensible** dans l'ensemble des pays européens.

• **Le rapport COTIS sur le partage de la valeur ajoutée en 2009**

Le rapport Cotis demandé par le président de la République et publié en 2009 : **"Partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France"** présente les évolutions depuis plusieurs années.

Le rapport est téléchargeable à l'adresse :

[http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/dossiers\\_web/partage\\_VA/rapport\\_partage\\_VA.pdf](http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/dossiers_web/partage_VA/rapport_partage_VA.pdf)

Quatre points peuvent être soulignés :

- **La répartition de la valeur ajoutée est restée stable, en gros depuis 20 ans**  
(cf. Figure 3 croissance de la valeur ajoutée et du salaire net et Figure 3.b croissance de la masse salariale et du salaire super brut par tête).
- **Le partage inter déciles, jusqu'à D9, montre plutôt une poursuite de la réduction des inégalités.**
- **Le centile supérieur, et surtout le "millième" supérieur voient leurs salaires bruts s'accroître nettement plus vite que la moyenne sur la période récente (cf pp 56 à 58).**

On peut souligner en plus que ces salaires bruts n'intègrent ni l'effet favorable de la baisse de la fiscalité, ni les revenus financiers tels que les stock-options (cf tableau 2.2 évolution des quantiles de la distribution des salaires bruts des temps complets de 1996 à 2006 et figure 2.9 part des salaires supérieurs au 99<sup>ème</sup> centile dans la masse salariale totale).

- **Cette tendance est nettement moins forte en France que dans les pays anglo-saxons**

(cf. graphique p.63 et figure 2.10 : tendances de la distribution des salaires à temps complet).

• **Quelques points issus des différents rapports sur l'évolution des inégalités et des richesses en France** ([www.insee.fr](http://www.insee.fr))

En observant les données récentes de façon plus détaillée, le mouvement de stagnation des inégalités est presque identique, et ce quels que soient les rapports étudiés. Les inégalités sont stables entre les 5 % ou les 10 % des ménages les plus riches et le reste des ménages.

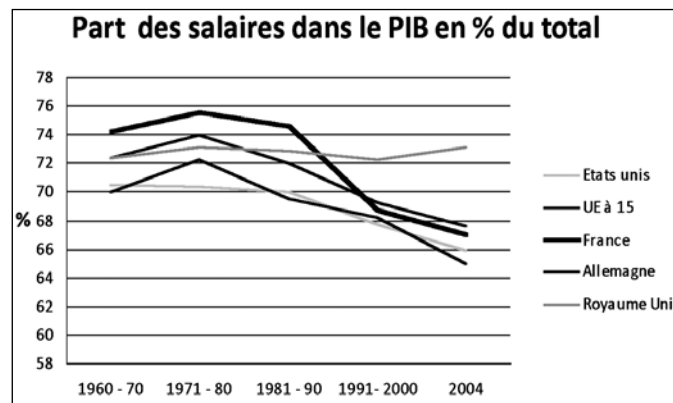
La moyenne des salaires des chefs d'entreprises de moins de 50 salariés était en 2005 de 47 500 € soit 3 958 € par mois (ces chiffres excluent les 2 millions de dirigeants de TPE au statut de non salarié). Ce salaire moyen atteint en 2007 127 400 € pour les entreprises de plus de 50 salariés, 1 250 000 € en moyenne pour le SBF 120 et 4 700 000 € pour le CAC 40.

**En amont de la distribution équitable de la masse salariale se trouve la question du partage de la richesse entre capital et travail :**

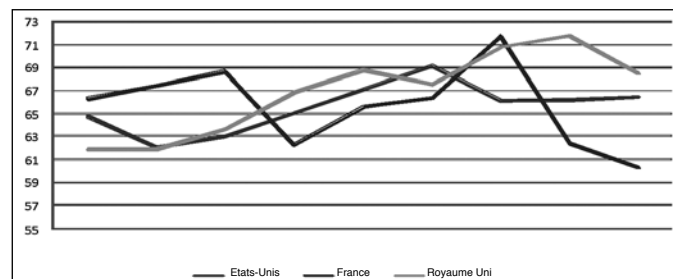
- Une étude de l'Insee montre que le rendement réel des actions s'établit à 8,6 % de 1951 à 2000 (contre 4,9 % pour les obligations) et que la part des dividendes dans le revenu national est passé de 2,3 % en 1969 à 7,9 % en 2003.
- En Europe, 20 à 25 % des ménages sont actionnaires, alors qu'aux Etats-Unis 50 % de la population détient des actions. Ce qui veut dire qu'environ 6 millions de ménages français sont détenteurs d'actions, un grand nombre d'entre eux par le biais des outils de participation, d'intéressement, de plan d'épargne entreprise et autres plans d'épargne retraite collectifs. En 2005, parmi les 8,4 millions de salariés du secteur marchand non agricole ayant accès à au moins un dispositif d'épargne salariale, plus de 6,6 millions ont perçu une prime, une grande partie d'entre eux sous forme d'actions de leur entreprise.

Quelques statistiques (partielles) tirées de l'INSEE :

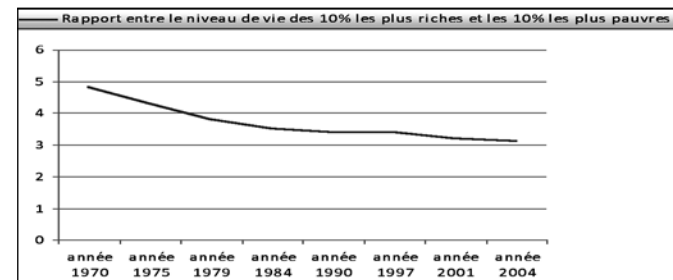
**A - Part des salaires dans le PIB**



**B - Part des salaires dans la distribution de la Valeur Ajoutée**



**C- Rapport entre le niveau de vie des 10 % les plus riches et celui des 10 % les plus pauvres en France**



**ANNEXE III.**

**La notion d'échelle des rémunérations**

L'échelle actuelle des rémunérations fixes et variables en France va d'environ 16 000 euros brut pour le SMIC à 5 millions d'euros bruts annuels (en moyenne) pour un dirigeant, **soit un multiple de plus de 300.**

Ces différences très élevées se sont fortement accélérées depuis les années 80 et 90, sous l'influence d'une poussée vers un **libéralisme** fort, puis à la suite des différentes **bulles boursières**. Comme il a été mentionné plus haut, les échelles de rémunérations aux USA pendant "les Trente Glorieuses" ont été souvent de 1 à 250 ou 350.

Il serait sans doute socialement, économiquement et humainement parlant, utile de faciliter une **discussion entre toutes les parties prenantes sur les échelles de rémunérations possibles** au sein de chaque entreprise, comme celles mis en exergue par Krugman, et plus récemment celles préconisées par le président Obama, pour les sociétés qui utilisent des aides publiques.

**L'utilisation de telles échelles :**

- **ne peut plus se limiter au contexte français**, notamment dans le cas de sociétés internationales. Un Chinois, un Indien, un Brésilien, un Mexicain ou un Polonais acceptent des salaires bien inférieurs à ceux des Occidentaux.
- **doit tenir compte du niveau de vie des différents pays** concernés, beaucoup de sociétés ayant aujourd'hui intégré dans leur politique de rémunération le coût de la vie des pays où ils sont implantés,
- **doit permettre de traiter cette question de façon positive** (création d'emploi locaux) et non pas négative (destruction d'emploi en France par comparaison),
- **doit permettre de proposer des écarts minimum** entre échelons hiérarchiques (pour ne pas démotiver) et **des écarts maximum** entre deux échelons pour tenir compte de la réalité du travail en équipe.

Le **tableau** ci-dessous présente une **analyse synthétique** et simplifiée de la réalité **actuelle**, afin de suggérer la prise en compte dans toute structure d'entreprise des écarts maximum possibles entre le plus haut et le plus bas, le plus haut et la moyenne, et entre deux niveaux de rémunération. Il ne tient pas compte des réalités spécifiques de chaque entreprise et doit bien évidemment prendre en compte **l'impact d'une échelle non seulement en valeur relative mais aussi en valeur absolue.**

Exemple d'échelle de rémunération	Réalité	Echelles de rémunération Salaires plus bas	Echelles de rémunération plus haut / moyenne	Echelles de rémunération entre deux niveaux de dirigeants
Salaire Brut en euros par an				
<b>Salaire de base (SMIC)</b>	16 000	<b>1</b>		
<b>Moyenne dans une entreprise</b>	30 000	1,875	<b>1</b>	
<b>Dirigeants</b>	75 000	4,6875	3	<b>1</b>
	150 000	9,375	5	2
	400 000	25	13	3
	2 000 000	125	67	5
	> 4 000 000	> <b>260</b>	> <b>133</b>	> <b>2</b>

## ANNEXE IV.

### Bibliographie

- **Le Compendium de l'Église Catholique** http://www.vatican.va/archive/compendium
- **Les encycliques sociales** Popularum Progressio, Centisimus Annus, Laborem exercens, Caritas in veritate
- **Qu'as-tu fait de ton frère ?** Document de la conférence épiscopale de France
- **Rapport sur la gouvernance des entreprises** Les EDC 2007
- **Pratiques financières, regards chrétiens** sous la direction de Paul H. DEMBINSKI, Ed. DPB, 2009
- **Enseignement social de l'Eglise et l'économie de marché** Bernard LAURENT, Ed. Parole et Silence, 2007
- **Le chrétien et le libéralisme** André PIETTRE, Ed. France Empire, 1986
- **Pour un capitalisme au service de l'homme** Michel COOL , Ed. Albin Michel, 2009
- **L'Éthique ou le Chaos** Jean-Loup DHERSE et Hugues MINGUET Ed. Presses de la Renaissance, 1999
- **Le capitalisme est-il moral ?** André COMTE-SPONVILLE, Ed. Albin Michel, 2009
- **L'Amérique que nous voulons "The great unraveling"** Paul KRUGMAN, Ed. Flammarion, 2009
- **Les salaires en France, édition 2008** Insee références, Insee décembre 2008. Disponible sur www.insee.fr
- **Le salaire fou des patrons** Alternatives Economiques n° 206, septembre 2002
- **Inégaux dans la croissance, inégaux dans la récession ?** L'Observateur de l'OCDE, octobre 2008

- **Global Wage Report 2008/2009** International Labour Office, 2008.  
Disponible sur [www.ilo.org](http://www.ilo.org)
- **L'OCDE ausculte les inégalités** Alternatives Economiques n° 275, décembre 2008  
"Croissance et inégalités.  
Distribution des revenus  
et pauvreté dans les pays de l'OCDE"
- **Top Incomes in France : booming inequalities ?** Camille LANDAIS 1.  
Paris School of Economics June 2008
- **Vivre libre ou la splendeur de l'économie** Raoul AUDOUIN

## ANNEXE V.

### Composition du groupe de travail des EDC

**Olivier de GUERRE**, animateur du groupe de travail

*et, par ordre alphabétique,*

**Vincent BOULARD**

**Pierre DESCHAMPS**

**Gérard LACOUR**,  
auteur de l'annexe n° I sur l'approche biblique

**François MALHAIRE**

**Pierre PERDRIX**

**Jacques-Michel PEU DUVALLON**

et deux dirigeants de banque ayant souhaité garder l'anonymat.

Les lecteurs de ce livret sont invités à transmettre leurs commentaires au mouvement des EDC, par mail à l'adresse [lesedc@lesedc.org](mailto:lesedc@lesedc.org)