



Rémunération des dirigeants d'entreprise :

contre l'iniquité sociale,
agir pour une nouvelle efficacité économique



Cap Gemini, GDF-Suez, PSA, Renault...

Les rémunérations de plus en plus astronomiques des dirigeants de grands groupes suscitent l'indignation et la stupeur au moment où patronat et gouvernement répètent que le « coût du travail » est trop élevé et appellent les salariés à des « sacrifices » pour préserver la compétitivité des entreprises. Soulignons qu'au-delà de la présentation comptable, les rémunérations des chefs d'entreprise ne sont pas du « salaire » comme le dit parfois le langage courant : il s'agit d'une part des profits qui, dans une logique capitaliste, revient à des dirigeants chargés de veiller à la rentabilité des fonds placés par les actionnaires. Cette logique se manifeste avec une particulière clarté lorsque cette rémunération prend la forme d'une attribution d'actions de l'entreprise, pratique dernièrement encouragée par les exonérations fiscales introduites par la loi Macron.

Le sentiment de révolte devant les gains éhontés des grands patrons et des traders est si fort que les pouvoirs publics se sont sentis tenus de se saisir de la question, dans plusieurs pays d'Europe et maintenant en France. Un amendement parlementaire à la loi Sapin 2, examinée au Parlement en juin 2016, rend les décisions votées en la matière par l'assem-

blée générale des actionnaires contraignantes pour le conseil d'administration : si l'assemblée générale n'approuve pas la résolution, le conseil d'administration doit soumettre une nouvelle proposition à la prochaine assemblée générale. Une majorité de députés a néanmoins refusé de limiter la rémunération des dirigeants à 100 fois le SMIC. Pas de quoi démontrer aux citoyens que nos multinationales se préoccupent désormais d'égalité sociale en leur sein...

Mais la question présente aussi un autre aspect, plus lourd de conséquences pour les salariés et pour la marche de l'économie. C'est que la rémunération des dirigeants exprime une certaine conception de la gestion des entreprises. Les règles qui la déterminent sont explicitement destinées à encourager les dirigeants à privilégier la rentabilité des capitaux et non pas à favoriser la création de valeur ajoutée et la production de biens et de services répondant à des préoccupations de progrès social, d'efficacité économique et de préservation des ressources naturelles. La prééminence est ainsi donnée aux intérêts des actionnaires et non à ceux des salariés et de la société dans son ensemble. La rémunération des

dirigeants des multinationales dépend de la hausse de la rentabilité financière obtenue en supprimant des emplois, en délocalisant des productions ou en pratiquant l'évasion fiscale. Or la loi Sapin 2 ne change rien à cet état de fait ; elle l'officialise plutôt.

Le débat sur la rémunération des dirigeants ouvre un espace au mouvement syndical pour contester les stratégies actuelles des groupes industriels, bancaires et financiers, et proposer des alternatives. Revendiquer la présence de représentants des salariés dans tous les conseils d'administration, comme le fait la CGT, et leur participation aux comités des rémunérations, comme c'est déjà le cas dans quelques groupes, fait partie des moyens institutionnels à conquérir dans un but de totale transparence, pour mettre fin à la connivence qui pourrait exister entre certains administrateurs, qui sont tout sauf « indépendants ».

On trouvera dans cette note une analyse précise de la situation actuelle en matière de rémunération des dirigeants, une critique de la doctrine, inspirée de principes néolibéraux, qui a conduit aux dérives qui caractérisent la situation actuelle, et un rappel des propositions de la CGT pour y remédier.

Rémunération des dirigeants d'entreprises : entre abus et laxisme !

État des lieux : où en sommes-nous ?

Une hausse de la rémunération des dirigeants, même en cas de baisse de résultat

La question de la rémunération des dirigeants est depuis des années au centre des débats. En effet, de très nombreux scandales, en France et dans le monde, marquent l'histoire sur ce sujet. Souvenons-nous des différents fiascos et scandales financiers des années 2000 : Enron, WorldCom, Global Crossing et autres... Ces scandales liés aux rémunérations des dirigeants rythment le débat public et continuent à poser problème. Ils suscitent de fortes réactions, surtout en ce qui concerne l'augmentation des inégalités et le partage du pouvoir dans l'entreprise.

Entre 1998 et 2004, le salaire moyen des dirigeants du CAC 40 est presque multiplié par quatre : il passe de 0,6 à 2,2 mil-

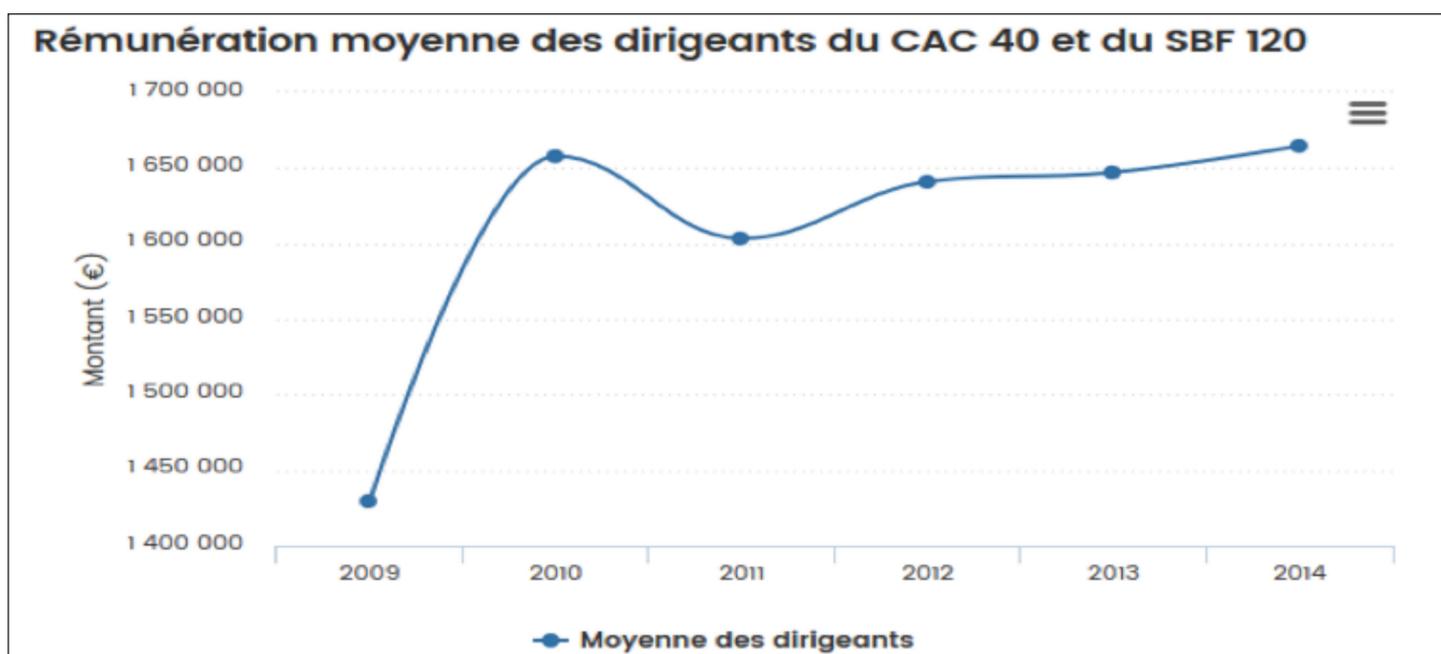
lions d'euros. Notons toutefois qu'en 2008, la plupart des dirigeants du CAC 40 ont vu leurs rémunérations diminuer de 14% par rapport à 2007. Cette diminution est due essentiellement à l'abaissement de la part optionnelle, qui ne représente en 2008 que 35% de la rémunération totale, alors qu'elle était de 68% en 2001.

La rémunération fixe et variable en numéraire des patrons du CAC 40 au titre de l'année 2014 totalise 90,7 millions d'euros (elle a atteint 93,6 millions d'euros en 2015, soit une augmentation de 4%, malgré la baisse des résultats). Si on y ajoute la partie variable payée en actions, le chiffre s'élève à 153 millions d'euros, en hausse de 10,1% par rapport à 2013. En 2016, cette part a atteint **167,6 millions d'euros au titre de l'exercice 2015, soit une moyenne de 4,2 millions d'euros par dirigeant.**

Le graphique ci-dessous met en évidence l'évolution de la rémunération moyenne des dirigeants du CAC 40 et SBF 120.

Pour l'année 2016, plusieurs rémunérations provoquent l'indignation de l'opinion publique, notamment celle de Carlos Ghosn, PDG de Renault, avec 7,2 millions d'euros perçus chez Renault plus 7,4 millions d'euros chez Nissan, ou l'annonce du doublement de la rémunération du président du directoire de PSA (Peugeot Citroën), Carlos Tavares, qui passe de 2,75 millions d'euros à 5,24 millions.

La France n'est pas le seul pays où l'on constate une remise en cause des rémunérations des patrons par l'opinion publique et même par les actionnaires. En Grande-Bretagne, le cas de Bob Dudley, patron de la major pétro-



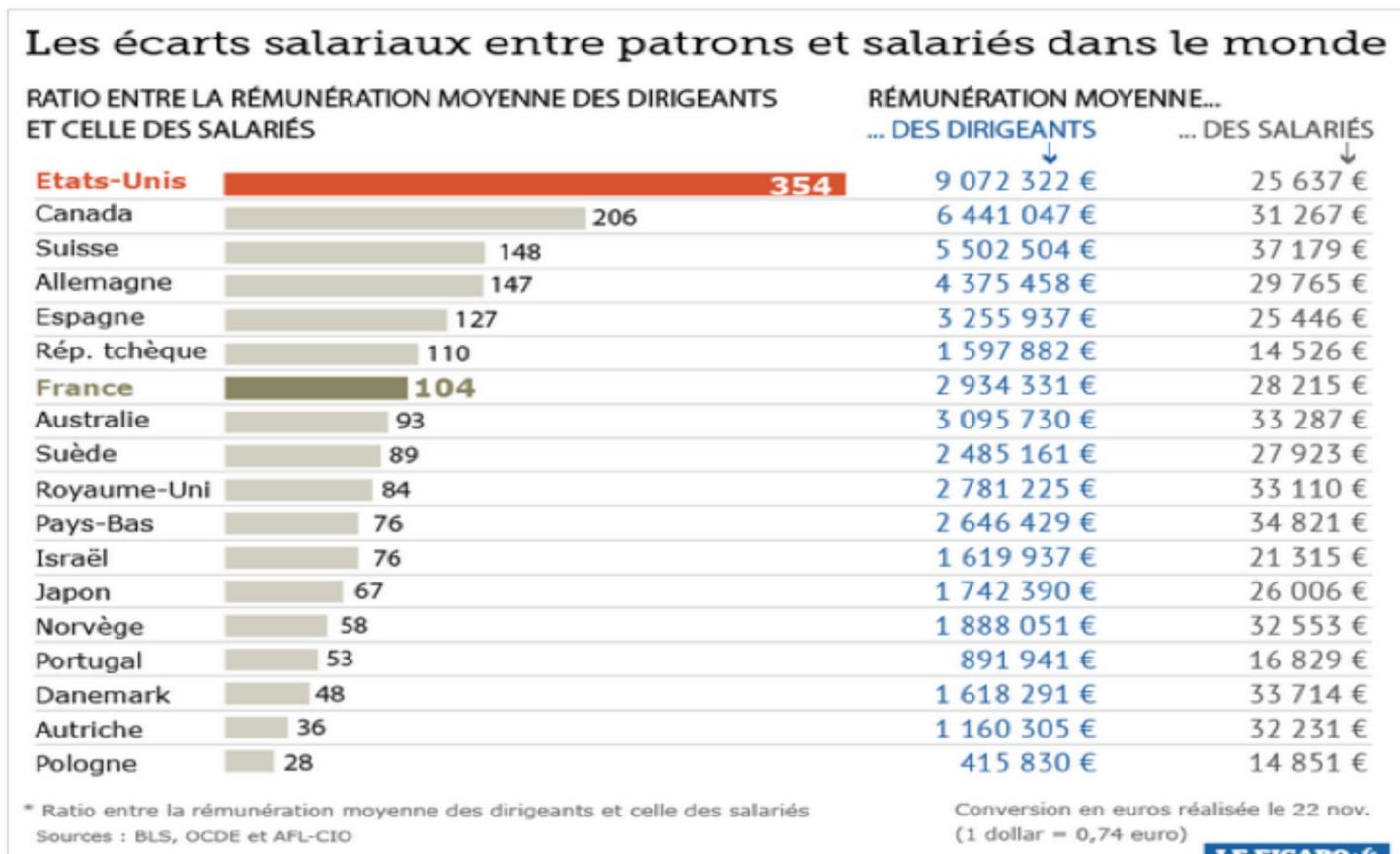
lière britannique BP, a aussi fait réagir l'opinion avec une opposition de l'assemblée des actionnaires, au même titre que la rémunération des dirigeants de la grande banque allemande Deutsche Bank ou celle de Lloyd Blankfein, le patron de la banque d'affaires américaine Goldman Sachs⁽¹⁾.

Les rémunérations excessives des dirigeants déséquilibrent la répartition des richesses et sont une menace pour la croissance.

Une hausse de l'écart entre la rémunération des dirigeants et des salariés

Le rapport de la rémunération des dirigeants à des salariés est en moyenne de 1 à 104, et même parfois plus dans les grands groupes.

À partir de 2013, cet écart ne cesse d'augmenter (voir graphique ci-dessous).



Quels critères pour la rémunération des dirigeants ?

En France, comme dans les pays anglo-saxons, la rémunération des dirigeants est fortement liée à la valeur actionnariale, boursière.

La financiarisation et sa pression sur les choix de gestion sont devenues une sorte de vision à court terme. Ainsi, la rémunération des dirigeants est généralement conditionnée par des critères comme :

- la marge opérationnelle ;
- le ratio de profitabilité ;
- la valeur actionnariale, le taux de distribution des dividendes...

On constate qu'il n'y a aucune prise en compte des objectifs industriels de long terme, de l'intérêt général, de critères sociaux ou environnementaux.

En 2013, Philippe Varin, le président du directoire de PSA, après quatre années seulement d'exercice, doit toucher une retraite chapeau de 21 millions d'euros, à un moment où l'usine d'Aulnay était fermée et où 8 000 emplois étaient supprimés chez PSA.

Carlos Ghosn, récompensé par plus de 14 millions d'euros de rémunération chez Renault-Nissans, ses dix ans de politique se traduisent par une baisse de production

(1) <http://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/021956707376-salaire-des-pdg-une-polemique-sans-frontieres-2000760.php>

de 700 000 véhicules sur le territoire national et une baisse de 23 500 du nombre de salariés chez Renault, maison mère.

L'annonce du doublement en 2015 de la rémunération du nouveau président du directoire de PSA-Peugeot-Citroën, Carlos Tavares, de 2,75 millions d'euros à 5,24 millions, a provoqué l'indignation de l'opinion publique. Depuis 2013, le groupe PSA a supprimé près de 17 000 emplois en France, sous forme de départs volontaires ou de préretraites. Or, la production nationale du groupe est passée de 860 000 à près d'un million de véhicules depuis 2013!

Conséquence de la dérive des rémunérations : l'augmentation des inégalités

L'un des principaux problèmes que pose la rémunération des dirigeants est l'asymétrie entre leur situation et celle des salariés.

Lorsque l'entreprise va mal, le salarié risque de perdre son emploi et dans une situation économique avec un taux de

chômage élevé, il peut se retrouver au chômage pour une période potentiellement longue.

Par contre, le PDG n'est que rarement remplacé, et sa rémunération ne baisse que faiblement en termes relatifs. Si l'entreprise va bien, les primes perçues par les salariés sont modestes relativement à leur salaire fixe, alors que pour les dirigeants, la part variable de la rémunération atteint dans certains cas des niveaux stratosphériques !

On peut s'interroger sur le bienfondé d'une telle asymétrie (quels que soient la fonction et l'objectif qui puissent « raisonnablement » être retenus pour l'entreprise). Si la rémunération perçue par les dirigeants d'entreprise doit récompenser la réalisation de certains objectifs, alors se pose aussi la question de savoir ce que doivent être les objectifs poursuivis par l'entreprise.

Le tableau ci-dessous met en évidence les écarts entre les salaires des grands patrons et les salariés.

L'ONG Oxfam (ONG spécialisée dans la lutte contre la pauvreté et pour la justice sociale) a rendu public son rapport intitulé « Une économie au service du 1% ». Il mentionne que :

- les inégalités de richesses progressent très fortement dans le monde pour atteindre des sommets ;
- « 62 individus détiennent à eux seuls des richesses équivalentes à celles des 3,5 milliards d'humains. En 2010, ils étaient 388 individus à détenir une telle équivalence de richesses » ;
- entre 2010 et 2015, leur fortune est passée de 1 760 milliards de dollars à 2 302 milliards de dollars ;
- sur la même période, la moitié la plus pauvre de l'humanité a vu ses revenus baisser de 1 000 milliards de dollars ;
- La France n'est pas isolée de ce phénomène puisque depuis 2000, 10 % des plus riches ont accaparé 54 % de l'augmentation des richesses. (source : L'Humanité)

Rémunération des dirigeants du CAC 40 en 2014 (source : rapports annuels)

| SOCIÉTÉ | DIRIGEANT | RÉMUNÉRATION TOTALE DU DIRIGEANT | RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT EN NOMBRE DE SMIC MENSUEL | RÉSULTAT NET (en millions euros) | DIVIDENDES (en millions euros) | RÉSULTAT OPÉRATION NET (en millions euros) |
|--------------------|------------------------|----------------------------------|---|----------------------------------|--------------------------------|--|
| Sanofi | Christopher Viehbacher | 8 252 720 € | 5 662 | 6 847 | 3 676 | 6 143 |
| L'Oréal | Jean-Paul Agon | 8 143 200 € | 5 587 | 4 908 | 1 507 | 3 583 |
| Gemalto | Olivier Piou | 7 230 437 € | 4 961 | 221 | 33 | 270 |
| Renault | Carlos Ghosn | 7 161 571 € | 4 914 | 1 998 | 530 | 1 105 |
| LVMH | Bernard Arnault | 6 180 945 € | 4 241 | 6 105 | 1 619 | 5 715 |
| Danone | Franck Riboud | 6 070 688 € | 4 165 | 1 253 | 307 | 2 662 |
| Schneider Electric | Jean-Pascal Tricoire | 5 619 980 € | 3 856 | 2 061 | 1 095 | 2 896 |
| Axa | Henri de Castries | 5 383 752 € | 3 694 | 5 337 | 1 960 | 7 710 |
| Kering | François-Henri Pinault | 5 315 642 € | 3 647 | 529 | 473 | 1 664 |
| ArcelorMittal | Lakshmi Mittal | 4 907 219 € | 3 367 | - 707 | 353 | 2 203 |
| Total | Christophe de Margerie | 4 857 098 € | 3 332 | 3 087 | 1 790 | 7 770 |
| Airbus | Thomas Enders | 4 738 779 € | 3 251 | 2 350 | 587 | 3 991 |

| | | | | | | |
|------------------|---------------------------|--------------------|--------------|--------------------------|------------|---------------------------------|
| Air Liquide | Benoît Potier | 4 452 150 € | 3 055 | 1 724 | 899 | 2 649 |
| Solvay | Jean-Pierre Clamadieu | 4 100 000 € | 2 813 | 13 (part du groupe : 80) | 175 | 652 |
| Capgemini | Paul Hermelin | 4 086 678 € | 2 804 | 853 | 174 | 970 |
| Alcatel-Lucent | Michel Combes | 4 029 800 € | 2 765 | - 100 | | 166 |
| Vivendi | Arnaud de Puylfontaine | 3 895 500 € | 2 673 | 626 | 1 348 | 999 |
| Accor | Sébastien Bazin | 3 874 188 € | 2 658 | 240 | 183 | 602 |
| Carrefour | Georges Plassat | 3 697 500 € | 2 537 | 1 367 | 499 | 2 572 |
| Essilor | Hubert sagnières | 3 544 000 € | 2 432 | 986 | 228 | 1 222 |
| Saint-Gobain | Pierre-André de Chalendar | 3 521 900 € | 2 416 | 1 129 | 685 | 2 209 |
| GDF Suez | Gérard Mestrallet | 3 452 330 € | 2 369 | 2 745 | 2 767 | 7 161 |
| Vinci | Xavier Huillard | 3 247 350 € | 2 228 | 2 486 | 1 300 | 3 642 |
| Lafarge | Bruno Lafont | 3 105 000 € | 2 130 | 143 | 368 | 1 460 |
| Société générale | Frédéric Oudéa | 3 099 267 € | 2 126 | 2 991 | 432 | 7 549 (résultat d'exploitation) |
| Valéo | Jacques Aschenbroich | 3 015 000 € | 2 069 | 593 | 132 | 859 |
| Alstom | Patrick Kron | 2 950 300 € | 2 024 | 566 | 259 | 1 008 |
| Publicis | Maurice Lévy | 2 833 333 € | 1 944 | 734 | 111 | 1 069 |
| BNP Paribas | Jean-Laurent Bonnafé | 2 781 200 € | 1 908 | 157 | 1 869 | 2 937 (résultat d'exploitation) |
| Pernod Ricard | Pierre Pringuet | 2 593 955 € | 1 780 | 1 185 | 448 | 1 817 |
| Unibail-Rodamco | Christophe Cuvillier | 2 304 972 € | 1 571 | 1 670 | 941 | 2 852 |
| Véolia | Antoine Frérot | 2 107 113 € | 1 446 | 331 | 374 | 414 |
| Technip | Thierry Pilenko | 1 984 608 € | 1 362 | 434 | 206 | 726 |
| Crédit Agricole | Jean-Paul Chifflet | 1 887 000 € | 1 295 | 2 340 | 906 | 2 552 (résultat d'exploitation) |
| Michelin | Jean-Dominique Senard | 1 850 037 € | 1 269 | 1 031 | 486 | 1 991 |
| Legrand | Gilles Schnepf | 1 760 508 € | 1 208 | 532 | 685 | 848 |
| Bouygues | Martin Bouygues | 1 673 204 € | 1 318 | 807 | 198 | 1 133 |
| Safran | Jean-Paul Herteman | 1 576 800 € | 1 305 | - 126 | 511 | 1 393 |
| Orange | Stéphane Richard | 1 318 711 € | 905 | 925 | 1 846 | 4 786 |
| EDF | Henri Proglgio | 405 632 € | 276 | 3 717 | 2 327 | 7 484 |

La rémunération des dirigeants d'entreprise, une dérive qu'il faut combattre

La rémunération des dirigeants des entreprises en France est soumise jusqu'à présent au code de bonne conduite défini par l'AFEP et le Medef, code que dénonce la CGT depuis longtemps.

Au-delà des problèmes d'éthique posés par ces rémunérations, il est nécessaire

de pointer leurs effets en termes de gouvernance et de choix stratégiques, effets qui conduisent certains dirigeants d'entreprise à privilégier la valorisation à court terme des actifs de leur entreprise aux dépens de sa pérennité.

Le 19 mai 2016, le quotidien *Libération*⁽²⁾ a publié un appel ayant pour but d'apporter une réponse politique au fiasco de la rémunération des dirigeants d'entreprise. Comme premier pas vers des

solutions plus structurelles, les signataires de ce texte proposent qu'un dirigeant « ne puisse pas être rémunéré plus de 100 Smic, soit 1,75 million d'euros par an ».

À cet effet, la CGT demande une législation spécifique pour adopter des règles claires et transparentes ; elle réclame d'aller plus loin que de rendre le vote de l'assemblée générale d'actionnaires contraignant, comme le propose la loi Sapin 2⁽³⁾.

(2) Parmi les premiers signataires figurent des responsables syndicaux Philippe Martinez (CGT), Laurent Berger (CFDT), Carole Couvert (CFE-CGC), Luc Bérille (Unsa), Eric Beynel et Cécile Gondard Lalanne (Solidaires), tout comme l'économiste Thomas Piketty, le militant écologiste Nicolas Hulot, ou le président de l'Unef, William Martinet. Les sociologues Dominique Méda et Michel Wieviorka, l'historien Pierre Rosanvallon, la pneumologue Irène Frachon, ou encore l'écrivain et réalisateur Raphaël Glucksmann soutiennent également cette demande.

(3) Les assemblées générales d'actionnaires devront donner leur feu vert aux rémunérations des dirigeants, sur les « éléments de rémunération d'activité » et « avantages de toute nature liés à l'activité » des présidents, directeurs généraux ou directeurs généraux délégués.

Rémunérations des dirigeants : revendications de la CGT et de ses administrateurs salariés

Les rémunérations des dirigeants d'entreprise, et en particulier des grands groupes, suscitent de fortes réactions. **La CGT exprime ici des analyses et propositions argumentées et cohérentes.**

Alors que les écarts de rémunérations se creusent et avec elles les inégalités, le monde a besoin d'un nouveau mode de production et d'échange fondé sur la démocratie, le respect de la diversité sociale et environnementale. **On ne peut plus accepter l'accaparement des richesses et des pouvoirs par une minorité.**

Ces écarts grandissants se font au détriment du travail, seule ressource créatrice de richesse. Les remises en cause permanentes des salaires et droits des travailleurs aggravent toutes les fractures et divisions, précarisent et fragilisent toutes les sociétés.

Les choix financiers des grands groupes donnent la priorité à une gestion financière exacerbée où seuls le profit et les résultats boursiers sont encouragés. **Les critères de rémunération des dirigeants détournent ainsi les missions de production et de services** vers le seul profit à court terme, au détriment des investissements productifs, de la recherche, des travailleurs et des populations.

Ces rémunérations en constante augmentation au sein d'une caste fermée conduisent de plus en plus à la constitution de fortunes personnelles et familiales dans un monde globalisé, en-dehors des collectivités et des territoires.

La CGT, constatant l'échec de mesures de régulation interne dans les grands groupes pour limiter, voire réduire les rémunérations des dirigeants, demande une législation spécifique pour adopter des règles claires et transparentes. Dans un contexte où l'opinion publique attend de véritables changements sur la probité publique, l'honnêteté et le sens de l'intérêt général, **il est urgent que le parlement vote une loi sur la rémunération des dirigeants.**

Seul un dispositif législatif est le mieux à même de régler ces questions et non pas les recommandations de bonnes pratiques de l'AFEP et du Medef.

La CGT et ses administrateurs salariés demandent l'organisation d'un débat démocratique permettant surtout d'intégrer le point de vue des salariés et de leurs élus et représentants.

Dans cette perspective, nous formulons les propositions suivantes :

- lier l'évolution des rémunérations des dirigeants, dans leur totalité, à celles du personnel ;

- établir un seuil maximum de rémunération des dirigeants (salaire, bonus) et conditionner les éventuels bonus au respect des critères liés à l'intérêt général et aux objectifs de long terme ;
- supprimer tous types d'avantages financiers tels que stock-options, primes d'arrivée et de départ, parachutes dorés, indemnités de départs, retraites chapeaux... ;
- assurer la présence des administrateurs salariés dans les comités des rémunérations ;
- envoyer les propositions du comité des rémunérations au conseil d'administration cinq jours ouvrables avant la délibération ;
- transmettre le dossier au CCE, avec droit de veto éventuel ;
- publier les rémunérations des dirigeants dès la fin du conseil d'administration les ayant entérinées afin d'assurer une transparence totale.

Ces propositions de la CGT s'inscrivent dans une logique de profonde transformation de la gouvernance d'entreprise et visent à revenir au bon sens concernant la rémunération des dirigeants.



Derniers numéros parus

Numéro
144 De quelques aspects
et enjeux écono-
miques des 32 h

Numéro
142 Face au risque de
déflation, une seule
solution : rompre avec
l'austérité

Numéro
140 Le taux de marge des
entreprises face à
l'offensive patronale

Numéro
138 « Pacte national pour
la croissance, la com-
pétitivité et l'emploi » :
une logique contestable
et contestée

Numéro
136 « TVA sociale » : ni
pour l'emploi, ni pour
la compétitivité, ni
anti-délocalisation.
Franchement antisociale

Numéro
145 Une charte pour les
administrateurs sala-
riés : propositions de
la CGT

Numéro
143 La base de données
économiques et
sociales

Numéro
141 Union bancaire
européenne : de quoi
s'agit-il ?

Numéro
139 Changer de cap
maintenant

Numéro
137 Pour une fiscalité des
entreprises favorable
à l'emploi et à l'inves-
tissement productif