



Grandeur et décadence

Grands patrons, de surhommes à boucs émissaires ?

Jamais les termes du contrat liant dirigeants et entreprises n'ont été aussi discutés. Les années 80, déjà, avaient vu muter le statut de patron-salarié, axé sur le collectif, le partage du risque et du profit, vers un statut de dirigeant-actionnaire. Son objectif premier ? Certainement plus la construction d'un empire industriel mais la maximisation du fameux retour sur investissement. La crise et les scandales des dernières années provoquent un nouveau revirement. Pour preuve, le basculement actuel des droits et devoirs des grands patrons vis-à-vis de leur entreprise.

Après avoir vu la liste de leurs devoirs s'allonger au gré des contraintes de type moral et comportemental venues s'ajouter à l'obligation de résultat, tandis que leurs droits se réduisaient sensiblement - perte progressive de la sécurité de l'emploi, de l'autonomie qui le caractérisaient il y a encore une vingtaine d'années - voilà leur rémunération remise en question sous la pression de l'opinion et des politiques.



Figure expiatoire du capitalisme reconverti à la morale.

Au risque de les voir quitter peu à peu le costume de super-héros qui leur avait été taillé au cours des 15 dernières années, pour endosser celui, moins flatteur, de figure expiatoire du capitalisme reconverti à la morale.

Par Caroline Castets

“Pourquoi les banquiers sont nuls ?” Posée en une de l'Express il y a quelques semaines, la question, brutale et directe, résume bien le sentiment général à l'égard de cette population de dirigeants d'entreprise certes, mais aussi de l'ensemble des patrons en général. Mis à mal par la crise, pris en flagrant délit de défaillance, soupçonnés au mieux d'incompétence au pire, de malhonnêteté - détournement, parachutes dorés, salaires déconnectés des réalités économiques... - mais aussi montrés du doigt lors de la récente vague de suicides de cadres, ils se retrouvent contestés en interne mais aussi ouvertement critiqués par l'opinion et les pouvoirs publics.

► Suite p.22

Fonction TRESORIER-PAYEUR GENERAL

L'oeil financier de l'Etat

Le TPG accomplit de front plusieurs missions, de banquier pour le compte de l'Etat à conseiller économique du préfet.

La fonction de trésorier-payeur général (TPG) existait déjà au Moyen Âge. Même si le corps ne fut créé qu'en 1865, sous Napoléon III. La réputation du TPG a longtemps tenu à l'importance des rémunérations et à l'absence de transparence sur leurs montants réels. Cette réputation tient également au pouvoir de celui qui signe les chèques au nom de l'Etat. Mais le TPG n'est pas qu'un carnet de chèques : il doit accomplir de front de multiples missions. Paul-Henry Watine, TPG de la région Rhône-Alpes, explique : “C'est le responsable de l'ensemble des services qui assurent tous les flux financiers et comptables de l'Etat ou du secteur public en dehors de la Sécurité sociale.” Cela signifie que toutes les décisions qui se traduisent par une opération financière en recettes ou en dépenses passent entre les mains du TPG. Peut-on le comparer à un banquier ? Paul-Henry Watine réplique : “Le TPG est à la fois un banquier et le comptable qui vérifie la régularité des écritures.”

► Lire p.26

LOGICIELS

L'économie du libre

François Elie décrypte les cinq logiques économiques des logiciels libres.

Pour François Elie, 47 ans, cofondateur et président de l'Adullact, l'association des développeurs et utilisateurs de logiciels libres pour les administrations et les collectivités territoriales, “les logiciels libres restent des objets bien mystérieux. Aussi me semble-t-il nécessaire de faire* un rappel sur leur nature et surtout leurs implications économiques”, explique cet agrégé de philosophie.

► Lire p.26

Ruptures

A la vitesse de l'éclair

Facebook, nouveau maître du Web en tout juste 5 ans.

175 millions de membres et moi, et moi et moi. Cinq ans à peine après son lancement par une bande d'étudiants d'Harvard menée par Mark Zuckerberg, Facebook s'impose comme le grand phénomène de ces dernières années sur le Web. “Le trombinoscope” - traduction littérale de Facebook - est numéro un mondial des réseaux sociaux, ces sites dont l'objectif premier est de rassembler des personnes proches ou inconnues dans un même cyberspace. Créé un an plus tard que MySpace, plate-forme du même genre et propriété de Barry Diller, Facebook génère une audience autrement plus importante. 221 millions de visiteurs uniques contre 129 millions pour MySpace en janvier dernier, selon les chiffres de

ComScore. Plus récemment, ce réseau vient également de s'adjuger la place de leader en France. Avec 11,9 millions de visiteurs uniques en décembre dernier, le site détrône les blogs de Skyrock, écrasant tout sur son passage. Sur quoi repose un tel succès ?

Robin Coulet, fondateur de la Commune, laboratoire d'innovation de l'agence de publicité PlanNet, explique que “Facebook plaît aux internautes parce qu'il propose ce que ces derniers attendent. Il permet de créer sa page personnelle comme sur MySpace, de rester lié avec ses amis et ses contacts professionnels comme sur Viadeo, de faire des rencontres comme sur Meetic, d'échanger des photos et des vidéos comme sur YouTube...”

► Lire p.28



MICHELA MARZANO - PHILOSOPHE

“L'entreprise est un lieu de travail. Elle n'est pas censée donner du sens à la vie”

Sur l'entreprise, ses codes, ses rites, son discours convenu, la grille de lecture critique, sans indulgence, d'une philosophe exigeante.

La manipulation dans l'entreprise la passionne comme un ethnologue face à une tribu inédite en Papouasie : après la manipulation des corps - décryptée dans plusieurs ouvrages consacrés à la pornographie et ses enjeux éthiques - la philosophe italienne, chercheuse au CNRS et depuis peu directrice de la collection “La condition humaine” aux PUF, Michela Marzano, jeune professeur des universités, se penche sur la mani-

pulation des esprits, quittant le territoire de l'érotisme pour celui du management. Un changement de terrain qui lui donne l'occasion de décrypter certaines logiques - celle du “Travailler plus pour gagner plus” - et de mettre en garde contre certains glissements tels que l'instrumentalisation des valeurs, le mythe du patron exemplaire, celui de l'entreprise porteuse de sens... Concepts excessifs, démesurés, sonnont souvent bien faux face à la

réalité de la crise et ses enjeux. Au passage, Michela Marzano puise dans la philosophie classique l'outil qui lui permettant de décrypter les peurs actuelles, leur récupération, les manipulations managériales et l'émergence de symptômes comme le coaching ou les boucs émissaires. Tout ce qui contribue à alimenter ce qu'elle appelle “l'extrême fragilité de la condition humaine”.

► Lire p.30

Dossier

CENTRES DE SERVICES PARTAGES

Mutualisation gagnante

Le regroupement en interne des fonctions support, un enjeu avant tout organisationnel et social.

Ce modèle d'organisation interne à l'entreprise est utilisé depuis le début des années 90 mais il reste encore confiné aux grands groupes. Le centre de services partagés (CSP) regroupe sur un même site une fonction de support (comptabilité, finance ou encore paie) - auparavant prise en charge au sein des différentes entités d'un groupe -, et s'organise comme un prestataire de l'entreprise. Sa mise en place nécessite un investissement important mais le modèle présente, après 3 à 5 ans de fonctionnement,...

► Lire p.35

Dossier

FRANCHISES

Avant le grand saut

La franchise, une solution qui a un prix. Celui d'une réflexion préalable en profondeur.

La franchise ne connaît pas la crise. Les candidats à la création d'une entreprise franchisée peuvent être relativement confiants et voir leur projet aboutir. En effet les banques se disent généralement davantage rassurées, et l'octroi d'un prêt bancaire s'en trouve plus aisé que pour une entreprise classique. Les franchisés ont la chance de profiter du succès avéré d'une enseigne qui a fait ses preuves ainsi que d'un réseau sur lequel s'appuyer. Mais en amont, le choix du produit et du concept semble capital pour réussir. Il doit convenir au futur franchisé qui est avant tout un chef d'entreprise indépendant, et non un salarié. “Le futur franchisé doit comprendre ce qu'est la franchise, son fonctionnement ainsi que l'engagement de chacune des parties.”

► Lire p.39

► Suite de la p.21

A se demander s'ils n'ont pas glissé, en quelques années, d'une position de toute-puissance à un statut de figure expiatoire. Pour Diane Ségalen, vice-présidente du cabinet de recrutement pour hauts dirigeants CT Partners, le revirement est flagrant. "Ce qui est frappant, c'est que les patrons sont passés d'un statut de droit di-

"Les patrons sont passés d'un statut de droit divin, sans contre-pouvoir, à une position de surexposition à des pressions externes"

vin, sans contre-pouvoir – alimenté par des conseils d'administration consanguins, constitués de gens issus de réseaux d'amitié, de nominations consenties, etc. – à une position de surexposition à des pressions multiples et externes à leur entreprise." Exemple frappant selon elle : le fait que la détermination du montant des rémunérations des grands banquiers ait été récemment débattue au 20h par le président de la République en personne. Un épisode révélateur qui montre bien, selon elle, "à quel point la règle du jeu a changé".

L'obligation de résultat

D'où la nécessité de s'interroger sur la nature du contrat qui, aujourd'hui, lie entreprises et dirigeants. Autrement dit, sur les droits et devoirs de ces derniers. Une question en suspens depuis une quinzaine d'années déjà – depuis que l'apparition

"Exposer les dirigeants à un impératif de 15% de rendement alors même que le taux de croissance de l'économie est de 3% revient à leur demander l'impossible"

de nouvelles modalités de rémunération (stock-options, bonus...) aura contribué à faire du retour sur investissement leur objectif prioritaire alors qu'il y a encore une vingtaine d'années, celui-ci consistait à bâtir un empire industriel – mais que l'explosion du système financier aura contribué à rendre plus pertinente encore. "Depuis les années 80, des changements s'opèrent qui ont pour effet d'éloigner progressivement le dirigeant du statut de salarié pour le rapprocher de celui d'actionnaire, indique Antoine Richard, consultant chez Entreprise et Personnel et auteur d'une thèse sur la controverse liée à la rémunération des patrons. Il cesse d'être protégé et payé comme un salarié, il reçoit des actions et est de plus en plus perçu comme un preneur de risques, un créateur de valeur, un entrepreneur... Tout ce qui, jusqu'alors, était perçu comme étant le propre de l'actionnaire." Une mutation progressive liée aux exigences de plus en plus difficiles à satisfaire des actionnaires. "Exposer les dirigeants à un impératif de 15% de rendement sur l'avoir investi alors même que le taux de croissance de l'économie est de 3% revient à leur demander l'impossible, rappelle Jean-François Chanlat, professeur spécialisé en management et dans les rapports individus et organisations à Paris Dauphine. C'est pourquoi, pour y arriver, ils se sont mis à faire des montages financiers et que les logiques industrielles sont passées au second plan." Problème : l'exigence de résultats n'est plus, aujourd'hui, qu'un élément du contrat. Depuis que des contraintes de type moral et comportemental sont venues s'ajouter à l'obligation de résultat et allonger sensiblement la liste des devoirs

du dirigeant vis-à-vis de son entreprise.

La démultiplication des exigences

Pour Renaud Muller, sociologue, professeur de management à l'université de Clermont et président de l'Aract (Association régionale des

conditions de travail en entreprise) Auvergne, l'évolution implicite des devoirs par rapport aux droits est flagrante. A commencer par la notion de responsabilité, désormais omniprésente dans tous les aspects du poste. Au point, estime-t-il, "que l'on entre dans une culture du bouc émissaire, avec des dirigeants de plus en plus exposés et de plus en plus facilement critiqués, tenus responsables des dérives environnementales, éthiques, des manquements du système, etc. De plus en plus, on s'aperçoit que l'on est dans une recherche du méchant, du responsable, et que le personnage du patron est tout désigné pour ce rôle". Une évolution qui se sera illustrée, entre autres, par l'émergence, il y a cinq ans environ, de la notion de harcèlement moral. "Le harcèlement moral est une réalité, il a permis de nommer une violence et en cela c'est une excellente chose, reconnaît Renaud Muller, mais en cours de route, il est lui-même devenu un outil

de violence contre les patrons, un moyen de pression, voire d'abus." Autre devoir à s'être imposé au cours des dix dernières années : celui de l'image en général et du charisme en particulier. Tout ce qui, note Olivier de Cointet, directeur de projet au sein du cabinet de conseil en stratégie Booz & Company, "relève du sens de la communication, de la gestion du buzz, de la capacité à susciter l'adhé-

"De plus en plus, on s'aperçoit que l'on est dans une recherche du méchant, du responsable, et que le personnage du patron est tout désigné pour ce rôle"

sion... Toutes ces attentes jusqu'à peu implicites qui, aujourd'hui, tendent à devenir plus formelles". Une évolution qui, selon Renaud Muller, explique que, depuis dix ans, les grands dirigeants soient jugés sur de la performance réelle mais aussi sur ce qu'il appelle "une part d'imaginaire". "Avant, tout reposait sur une logique contractuelle dans laquelle on valorisait les attributs matériels, les diplômes, les performances chiffrées, explique-t-il. Puis, progressivement, ce sont les éléments implicites du contrat – les éléments d'image, de charisme – qui ont pris le dessus. C'est pourquoi, désormais, la place de dirigeant est déterminée par de la compétence immédiate assortie d'image."

Un phénomène illustré par des figures comme Kerviel ou Messier qui ont véhiculé, un temps, l'image d'une culture du résultat rêvée. Fantasmée même. "Tout comme Ken Lay chez Enron – qui, avant que le scandale n'éclate, fascinait tout le monde – tous deux ont un temps incarné cette culture du résultat valorisé plus que tout, ceci en dépit des signes comptables qui

décrivaient l'inverse, poursuit le sociologue. Le fait que, longtemps, tout le monde ait choisi d'ignorer ces signes prouve bien que l'évaluation ne se fait plus seulement par le résultat effectif mais par la fascination irrationnelle."

Un nouveau terme du contrat dirigeant-entreprise qui n'est pas sans danger puisqu'il encourage, implicitement, à passer outre les limites du réel. "Si le jeu en vaut la chandelle, ils ont carte blanche : voilà ce qu'a révélé l'affaire Kerviel ou Messier, résume Renaud Muller. En contrepartie, ils ont pour nouveau devoir d'être suffisamment fascinants pour que leurs décisions ne soient pas contestées. Plaire pour mieux convaincre et, au besoin, mieux manipuler, voilà ce que les marchés et les actionnaires attendent d'eux aujourd'hui."

La réduction des acquis

Autant d'avenants implicites au contrat qui reviennent à démultiplier les exigences avec, estime Diane Ségalen, "de plus en plus de comptes à rendre sur des sujets certes importants symboliquement, mais pas nécessairement déterminants pour la vie même de l'entreprise, et de moins en moins de contrepartie". Car si la colonne des devoirs a sensiblement progressé au cours de la dernière décennie, celle des droits acquis s'est, quant à elle, nettement allégée.

Premier acquis remis en question : celui de l'autonomie, progressivement remplacé par une nouvelle dépendance aux actionnaires et à leurs attentes de valorisation financière. Plus flagrant encore : le recul, massif, de la sécurité de l'emploi. "Dans l'ancienne logique, une fois les tests de passage passés, le dirigeant entrait dans une logique de pérennité, qui laissait peu de place à la contestation, atteste Renaud Muller. Aujourd'hui, l'idée même d'avoir fait ses preuves une fois pour toutes a disparu. Daniel Bouton, le président de la Société Générale, était adulé. Survient l'affaire Kerviel et Sarkozy lui demande de partir ! Cela prouve bien que l'on n'est plus dans l'élection à vie mais dans la sanction par

le résultat au jour le jour." Une précarisation du poste de haut dirigeant encore accentuée par le recul du capitalisme familial – synonyme de stabilité – au profit d'un capitalisme financier constitué d'actionnaires changeants et anonymes qui renforcent la dépendance aux résultats immédiats et placent le chef de l'exécutif sur un siège éjectable. Ce que vient de confirmer une récente étude de l'Edhec révélant un taux de turnover des dirigeants d'entreprise européens atteignant 17,8% en 2008 contre "seulement" 15,2% aux Etats-Unis et 10,6% au Japon. Chez Booz and Company, Olivier de Cointet confirme : "Globalement, l'entreprise leur doit moins, c'est certain. Qu'une fusion l'exige ou qu'un échec survienne et elle peut remercier le dirigeant sans états d'âme. D'autant plus facilement que son rôle élargi le rendant de plus en plus visible, cela donne à toute décision le concernant – qu'on le congédie, qu'on le déplace, qu'on le remplace... – une portée particulière, apte à envoyer un message au public, aux politiques, aux médias." De quoi



D.R.

Antoine Richard, consultant chez Entreprise et Personnel : "Des changements s'opèrent qui ont pour effet d'éloigner progressivement le dirigeant du statut de salarié pour le rapprocher de celui d'actionnaire"

expliquer qu'en 2005, le nombre de CEO à s'être fait évincer dans le monde ait été quatre fois supérieur à celui de 1995.

Des droits à l'abus des droits

De là à justifier les salaires mirobolants constatés au cours des dernières années ? Dans une certaine mesure, oui, estime Renaud Muller. "Maintenant qu'il n'est plus dans la

"Maintenant qu'il n'est plus dans la durée, le dirigeant devient une sorte de magicien, dont on attend qu'il réussisse l'impossible. Et l'impossible n'a pas de prix"

durée, le dirigeant devient une sorte de magicien, quelqu'un dont on attend qu'il réussisse l'impossible. Et l'impossible n'a pas de prix." Disons plutôt que celui-ci représente en moyenne 275 fois le Smic, un président exécutif du CAC 40 gagnant, en moyenne 4,7 millions d'euros (chiffres Proinvest), et peut atteindre jusqu'à 350 fois le salaire de base. Une disproportion qu'Antoine Richard explique non seulement par la fragilisation du poste mais aussi par l'évolution du cahier des charges. "Il y a une corrélation indéniable entre la perte de sécurité et l'augmentation des rémunérations, mais celle-ci s'explique également par le fait que l'on demande beaucoup plus aux dirigeants à tous les

niveau des stock-options ainsi que sur la quantité attribuée, une déconnexion trop flagrante entre l'attribution de certains bonus et la création de valeur effective et, bien sûr, quelques scandales bien médiatisés. Le premier remonte à Jacques Calvet, parti de PSA en 1989 avec un million de francs. "C'était la première fois que la rémunération d'un dirigeant était publiquement contestée", note Antoine Richard. D'autres suivront, avec des montants très supérieurs...

"Le basculement est dû à quelques excès très médiatisés, estime Diane Ségalen. Serge Tchuruk et Pat Russo, partis l'été dernier d'Alcatel avec 5 ou 6 millions d'euros chacun, Noël Forgeard qui a quitté EADS en avril 2007 avec 8,5 millions d'euros et bien sûr Jean-Marie Messier, en 2003, parti de Vivendi avec 20 millions d'euros alors que l'entreprise était quasiment en faillite." Des décalages entre les sommes perçues et le service rendu qui soulèvent aujourd'hui l'indignation, en interne mais aussi dans les médias, auprès de l'opinion publique et jusqu'au sein du gouvernement. Une indignation justifiée, selon Pierrehenri Leroy, président de Proinvest, pour qui les rémunérations ont at-

"Cela ne justifie par un salaire 240 fois supérieur au Smic ; il y a 30 ans, le rapport était de l'ordre de 1 à 20 !"

niveaux, qu'ils sont confrontés à une complexité accrue de leur mission et de leur environnement de travail et subissent des pressions de plus en plus nombreuses, explique-t-il. Ils sont plus preneurs de décisions dans un environnement instable que dans les années 60, c'est indéniable. D'où les primes à la création de valeur qui accompagnent cette nouvelle logique du dirigeant-entrepreneur. On n'est plus dans le partage du risque et de la réussite, ce qui explique en partie le fait que l'on ne soit plus, non plus, dans le partage de la création de valeur." Une explication qui convainc de moins en moins, force est de le constater.

A l'origine de la contestation, des dérapages sur les mécanismes d'attri-

teint de tels niveaux ces dernières années qu'il ne convient plus de parler de droits mais "d'abus de droits". "En 2008, 93% des actionnaires ont approuvé tous les golden parachutes ; les taux de rémunération ont atteint des niveaux astronomiques, déconnectés du réel. 95 heures par semaine, c'est le temps de travail hebdomadaire moyen d'un grand dirigeant, certes, mais cela ne justifie par un salaire 240 fois supérieur au Smic ; surtout lorsque l'on sait qu'il y a 30 ans, le rapport était de l'ordre de 1 à 20 !", martèle-t-il. Et qu'on ne vienne pas lui parler de prise de risque... "Le seul risque auquel ils s'exposent est un risque d'image, celui de se planter devant tout le monde ! Pour le reste, ils sont assurés."



Pour Diane Ségalen, vice présidente de CT Partners, tout se passe comme si l'on était sur le point de verser dans l'excès inverse. Un excès d'encadrement et de moralisation qui, au final, menacerait l'équilibre de tout l'édifice.

Le retour de balancier

Une vision des choses que ne partage par Diane Segalen pour qui tout se passe comme si l'on était sur le point de verser dans l'excès inverse. Un excès d'encadrement et de moralisation qui, au final, menacerait l'équilibre de tout l'édifice. Ceci en raison de la surmédiation de certains droits mais aussi de quelques amalgames. "Il existe une différence considérable entre les dirigeants propriétaires de leur entreprise - du type Bernard Arnault ou François Pinault - qui cumulent rémunérations très élevées et cours de l'action, et les dirigeants de métier - les manda-

un temps envisagée par le président Sarkozy mais qui, estime Diane Ségalen, n'en alimente pas moins le climat de suspicion du moment. "La pression du public fait qu'aucun conseil d'administration ne se risquera à faire une préconisation allant à l'encontre des recommandations du Medef et de l'Afep, estime-t-elle. Tout tourne autour de la rémunération que le patron d'une entreprise de 50 000 salariés peut gagner. Mais on oublie qu'il va être cloué au pilori par la Bourse s'il ne fait pas de réduction de coûts et par l'opinion publique et les politiques s'il licencie. Qu'il est sans arrêt entre le marteau et l'enclume, centralise tous les méconten-

devenir l'émergence toute proche d'un nouveau devoir : celui de la sobriété. Imposé par la crise, les abus et le mécontentement ambiant, il devrait peu à peu modifier encore les termes du contrat des dirigeants d'entreprise. "Jusqu'à maintenant, leur premier devoir était la création de valeur, les taux de rendement, indique Jean-François Chanlat. C'est pour cela qu'on leur a donné des stock-options. Pour les motiver. Aujourd'hui, on découvre avec la crise les limites de ce système. Désormais, on veut une entreprise économiquement rentable mais conformément à une certaine éthique, à une certaine moralité. Il faut donc espérer que l'obligation de faire du chiffre portera plus sur le long terme."

Une nouvelle évolution des droits et devoirs qui impliquerait plus d'indicateurs à gérer, certes, mais s'accompagnerait d'une plus grande sécurité de l'emploi. "A partir du moment où l'entreprise pourrait recommencer à se développer dans la durée, on peut imaginer des systèmes de rémunération plafonnée, abolissant les primes de départ en cas d'échecs industriels importants, poursuit Jean-François Chanlat. Et un poids des

tements, et subit des pressions qui lui imposent de nouveaux devoirs en terme d'éthique de comportements." Récent exemple de ces pressions et de leurs effets : Ben Verwaayen, le nouveau patron d'Alcatel-Lucent, qui a déclaré renoncer à tout parachute doré alors même qu'il prenait la direction d'une entreprise en grande difficulté. Pour Diane Ségalen, le cas est révélateur.

"On devrait donc revenir peu à peu vers une logique d'avant les années 70 où les critères de réussite dominants étaient le qualitatif et le long terme"

"Cela revient à se surexposer dans le seul but de se conformer aux pressions extérieures qui jugent inacceptables des mécanismes financiers à l'origine imaginés pour compenser l'insécurité du poste", déplore-t-elle.

Devoir de sobriété

Reste que ces revirements laissent

indicateurs financiers moins écrasant afin de laisser la place à d'autres indicateurs, comme ceux déjà pris en compte par des organismes type Vigeo. On devrait donc revenir peu à peu vers une logique d'avant les années 70 où les critères de réussite dominants étaient le qualitatif et le long terme." Et pour le dirigeant, à un cahier des charges à la fois plus complexe et plus valorisant.

CHIFFRES CLES

Rémunération moyenne 2007

Equipes dirigeantes d'entreprises cotées : CAC 40 : 2,08 M € (-3,7 % vs 2006) (chiffres Proxinvest) - SBF 120 : 1,44 M € (+6 % vs 2006)

Présidents exécutifs : CAC 40 : 4,7 M € (-6 % vs 2006) - SBF 120 : 3,07 M € (+3,4 % vs 2006)

Présidents non-exécutifs : CAC 40 : 1,02 M €

Turnover des dirigeants européens

2008 : 17,8 % (chiffres Edhec), 2005 : 15,3 %, 1995 : 3,2 % (chiffres Booz & Cie)

C.C.

Avis croisés

Faut-il réglementer les rémunérations des dirigeants ?

Henri Weber*, député européen, ancien sénateur et secrétaire national du PS.

"Il faut légiférer au niveau européen"



"Les recommandations du Medef et de l'Afep restent facultatives et en appellent à l'éthique, aux bons sentiments. Il est clair qu'elles ne seront pas suivies."

Il faut légiférer sur le salaire des patrons, bien sûr. Comme le font déjà les Danois, les Hollandais, et comme vient de le faire Obama en limitant à 500 000 dollars la rémunération des dirigeants d'entreprises aidées par l'Etat. Si la crise dure, que l'Etat s'implique encore davantage et que, par conséquent, le contribuable se trouve plus sollicité, il faudra bien légiférer pour éviter d'arriver à des montants de rémunération qui, socialement, ne sont pas tolérables. C'est pourquoi je pense qu'il faut légiférer au niveau européen. C'est déjà le cas sur des domaines comme la durée du temps de travail, cela pourrait parfaitement se faire dans le domaine des rémunérations. Les recommandations du Medef et de l'Afep ne suffisent pas : elles restent facultatives et en appellent à l'éthique, aux bons sentiments, à la raison. Il est clair qu'elles ne seront pas sui-

vies. Ceux qui ont déjà accepté de renoncer à leurs parachutes dorés se comptent sur les doigts d'une main. Les autres ont pris ce à quoi ils estimaient avoir droit. Bien sûr, on nous explique qu'il y a un marché mondial des grands dirigeants et que si les entreprises françaises ne s'alignent pas sur le haut du pavé, autrement dit sur les entreprises nord-américaines, on s'exposera à perdre les meilleurs. Mais il s'agit là de discours idéologiques, d'arguments totalement utopiques étant donné que, aux Etats-Unis, personne ne les attend !

*Auteur de "Le Parti des patrons" (Seuil)

Manfred Kets de Vries*, professeur de management à l'INSEAD.

"Poser les limites à l'intérieur même des entreprises"



"L'urgence porte davantage sur la nécessité d'éduquer les administrateurs"

Dans les années 60, les CEO des grandes firmes américaines gagnaient 2 à 3 fois plus que le président des Etats-Unis. Aujourd'hui, ils gagnent 65 fois plus. C'est ridicule ! Autre exemple encore plus frappant de cette déconnexion : le patron de Wal-Mart gagne 15 000 dollars par heure. Un ouvrier de la même entreprise en gagne 10,66, sans retraite ni mutuelle de santé ; c'est totalement insensé. Pour autant, je ne suis pas convaincu que chercher à contrôler les systèmes de rémunération des dirigeants au moyen de réglementations soit dans le meilleur intérêt de l'entreprise. Pour moi, les racines du problème sont ailleurs, dans l'absence de transparence et aussi de contre-pouvoir de la part des membres des conseils d'administration. C'est pourquoi je pense que l'urgence porte davantage sur la nécessité d'éduquer les

administrateurs afin de leur apprendre à émettre des avis critiques, à contester les décisions de l'exécutif s'ils le jugent nécessaire. Cela ajouté à une exigence de transparence et à des systèmes d'évaluation non plus trimestriels mais basés sur du long terme permettrait d'encadrer les rémunérations ; de poser les limites à l'intérieur même des entreprises.

*Auteur de "La Face cachée du leadership" et de "The leader on the couch"

Olivier Cousin*, sociologue du travail.

"Plafonner pour restaurer une certaine équité"



"C'est l'efficacité qui régit le monde du travail. Pourquoi ce principe devrait-il cesser d'être valable dès lors qu'il s'agit du patron ?"

Il y a deux façons d'aborder la rémunération des cadres. Deux registres. Le premier, également le plus utilisé, est celui de la morale. Est-il moral que des gens gagnant déjà 20 ou 30 fois plus que les cadres les mieux rémunérés de leur entreprise doublent encore leur salaire avec des bonus et des stock-options ? Second registre, celui de l'équité. Toutes les entreprises disent fonctionner au mérite, récompenser la performance. Or il n'est pas certain que tous les grands dirigeants ayant touché des bonus ces dernières années aient fait preuve d'une grande efficacité... En clair, il n'est pas sûr que cette logique de mérite s'applique à eux. Pourtant c'est l'efficacité qui régit le monde du travail. Pourquoi ce principe devrait-il cesser d'être valable dès lors qu'il s'agit

du patron ? Encadrer leur rémunération, les plafonner, permettrait de restaurer une certaine cohérence, une certaine équité sur ces deux registres et en cela je pense que ce serait, évidemment, une bonne chose. Sans compter que cela permettrait également de sortir des petits arrangements conclus au sein de conseils d'administration claniques.

*Auteur de "Les Cadres à l'épreuve du travail" (Presse universitaire de Rennes)