

**AJPDS**

**14 mai 2009**

**QUELLE REMUNERATION POUR LES DIRIGEANTS  
D'ENTREPRISES ?**

**OU**

**COMMENT FAIRE ATERRIR LES PARACHUTES DORES ?**

**Introduction**

Des faits : indemnité de départ, prime de bienvenue, écarts des salaires grandissants, ...

La problématique des parachutes dorés est à examiner dans un contexte plus large, c'est-à-dire sous l'angle de la rémunération des dirigeants d'entreprises.

Peut-on accepter cette affirmation du directeur de la publication « *Amicus Curiae* » de l'Institut Montaigne, en décembre 2007 :

*« Nous vivons certes dans un monde où les inégalités de revenu vont croissantes (« Winner takes all »), et c'est la nécessaire contrepartie de l'ouverture et de compétitivité, facteurs de croissance pour tous. Mais les inégalités de revenu doivent être tolérables pour le corps social, ce qui suppose tout simplement qu'elles soient explicables et expliquées ».*

Les événements récents démontrent qu'un peu plus d'un an plus tard, l'auteur de ces lignes ne les écrirait certainement plus.

## 1. Le but poursuivi

### Alternatives

Prévenir et sanctionner des excès, la matière de la rémunération des dirigeants restant pour le surplus du domaine du contrat. Selon certains, il s'agirait de faire respecter un ordre public sociétaire par l'application de procédures et des obligations d'information destinées à assurer la transparence des opérations, la matière de la rémunération des dirigeants restant pour le surplus du domaine des relations contractuelles réglées selon le droit des contrats, qu'il soit civil, commercial ou social.

Ceux qui partagent cette opinion, considèrent que le législateur n'a pas à s'immiscer dans ces relations pour ajouter aux outils de contrôle existants. Le bon sens, l'éthique, la morale des affaires seraient la règle et les excès l'exception.

Restaurer la confiance des investisseurs – actionnaires ou obligataires – par la mise en place de procédures et l'imposition d'obligations d'information destinées à assurer la transparence des opérations.

C'est là en résumé la justification de l'avant-projet de loi de novembre 2008.

Réglementer dans l'intérêt de toutes les parties prenantes, la détermination de la rémunération des dirigeants notamment en définissant et en sanctionnant des pratiques qualifiées d'excessives, de scandaleuses, de déraisonnables, de disproportionnées, de contraires à l'intérêt général ...

**En vue d'une rémunération « mesurée, équilibrée, équitable et qui tend à renforcer la solidarité et la motivation dans l'entreprise ».**

**Soit rémunération versus performance ; rémunération versus risque et responsabilités ; rémunération → taille de l'entreprise.**

## 2. Champs d'application

### 2.1. Quant aux « entreprises » (entités)

#### Extension stricte ou large

2.1.1. Les sociétés visées par la directive 2006/46/CE du 14 juin 2006 du Parlement Européen et du Conseil modifiant les directives du Conseil 78/660/CEE concernant les comptes annuels de certaines formes de sociétés, 83/349/CEE concernant les comptes consolidés, 86/635/CEE concernant les comptes annuels et les comptes consolidés des banques et autres établissements financiers, et 91/674/CEE concernant les comptes annuels et les comptes consolidés des entreprises d'assurance.

2.1.2. Etendre cette réglementation aux sociétés cotées.

2.1.3. Toutes les sociétés visées par le Code des sociétés, à l'exception des petites sociétés.

2.1.4. Etendre le champ d'application à certaines asbl, aisbl ou fondations.

2.1.5. Que ces « entités » soient privées ou publiques, nationales, européennes ou internationales.

2.2. Quant aux personnes visées

Deux critères peuvent être envisagés : la fonction, la rémunération.

2.2.1. S'agissant du critère de la fonction, seul retenu par l'avant-projet de loi de novembre 2008 qui vise notamment la limitation de l'indemnité de départ pour certains mandataires sociaux, il est formulé en ces termes :

*« Des administrateurs exécutifs, des membres du comité de direction et des personnes auxquelles la gestion journalière a été confiée, seules ou conjointement ».*

S'agissant de l'indemnité de départ, cet avant-projet étend cette définition à l'administrateur, qui autrement qu'en sa seule qualité d'administrateur ou de membre d'un comité de direction, a été actif professionnellement au sein de la société cotée ou d'une filiale de la société cotée, quelle que soit la nature de la relation professionnelle par laquelle l'intéressé exerce la totalité ou une partie de ces activités.

Il y assimile :

- le représentant permanent de l'administrateur si celui-ci est une personne morale ;
- une personne morale dont la direction est exercée par l'administrateur ou son représentant permanent, son conjoint ou la personne avec qui il cohabite légalement, les enfants légalement à sa charge ou tout autre parent qui au moment de la cessation a partagé le même domicile que l'administrateur depuis au moins un an, ou qui de façon directe ou indirecte est contrôlé par une de ces personnes de manière générale dont les intérêts économiques coïncident substantiellement à ceux d'une de ces personnes.

Cette définition a fait l'objet de critiques dans la mesure où elle établirait une distinction entre les employés supérieurs selon la fonction qu'ils occupent dans l'entreprise, c'est-à-dire selon qu'ils sont administrateurs exécutifs ou employés supérieurs non investis d'un mandat d'administrateur exécutif.

## 2.2.2. La rémunération

Les objections formulées peuvent être rencontrées par le recours au critère de la rémunération annuelle.

Des montants ont été avancés : 200.000,00€ brut, ...

Cette rémunération devrait inclure les rémunérations au sens strict du terme (fixe ou variable), les indemnités et avantages de toute nature de manière à prendre en considération tous les éléments évaluable en argent attribués à l'intéressé en contrepartie de l'exercice de ses fonctions.

## 3. Statut juridique du dirigeant

### Alternatives

Unicité de statut. L'association française des entreprises privées et le MEDEF recommandent, lorsqu'un dirigeant devient mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la société ou à une société du groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission. Cette recommandation s'applique aux président, président directeur général, directeur général dans les sociétés à Conseil d'Administration, au président du directoire, au directeur général unique dans les sociétés à directoire et conseil de surveillance, au gérant dans les sociétés en commandite par action.

Accepter la coexistence dans le chef d'un même dirigeant des statuts de travailleur salarié et de travailleur indépendant, avec cumul éventuel de la qualité d'actionnaire.

C'est le système pris en compte à l'occasion de l'élaboration de l'avant-projet de loi de novembre 2008 visant à améliorer les règles de fonctionnement des organes sociaux, notamment par l'introduction d'une déclaration de gouvernement d'entreprise et d'un comité de rémunération dans le Code des sociétés, par la limitation de l'indemnité de départ pour certains mandataires sociaux et par la réforme du régime des interdictions professionnelles dans le secteur bancaire et financier.

L'imposition du statut de salarié (contrat de travail) à tous les dirigeants (mandataires sociaux et autres, hormis les administrateurs « *non exécutifs* », cfr la définition des « *administrateurs exécutifs* » dans l'article 14, § 2 de l'avant-projet de loi de novembre 2008).

## 4. Cadre juridique

Loi

≠ Code

Code des sociétés ou réglementation générale pouvant aller jusqu'à viser les asbl ...

Dispositions à caractère civil, fiscal, pénal, administratif.

## 5. Modalités

Structurelles

- Déclaration de gouvernement d'entreprise intégrée dans le rapport annuel de gestion visée notamment à l'article 96 du Code des sociétés et incluant un rapport relatif aux rémunérations.
- Voir les éléments de ce rapport figurant dans le projet de nouvel article 96 § 3 du Code des sociétés tel que rédigé dans l'avant-projet de loi de novembre 2008.
- Rôles de l'Assemblée générale, du Conseil d'Administration - du Comité de nomination et de rémunération.
- Communication de ce rapport aux organes de concertation compétents (CE, CPPT ou délégation syndicale).

Opérationnelles :

### 5.2.1. Structure de la rémunération

- Fixe (salaire, avantage en nature, jeton de présence, ...).
- Variable, c'est-à-dire en liaison avec des objectifs de performance ou autres, notamment stock-options.
- Exceptionnelle : bonus, primes, assurances, primes d'arrivées, indemnité de départ, retraite « chapeau ».

L'exemple donné en France d'une retraite « chapeau » est le suivant :

Un dirigeant qui a abandonné ses fonctions de PDG pour devenir Président du Conseil d'Administration peut, soit toucher sa retraite, soit continuer de percevoir salaire, bonus, option, mais il ne peut cumuler les deux.

En revanche, s'il devient Président du Conseil de surveillance, donc non-salarié, il peut toucher simultanément des jetons de présence, une rémunération spéciale pour des missions et sa retraite.

### 5.2.2. Technique du plafonnement

Fixation de la rémunération sur comparatif avec notamment comme critère :

- taille de l'organisation / contribution
- nature des communications / intérêts
- degré d'innovation / niveau de complexité
- niveau de connaissances / niveau de supervision / extension territoriale.

Ces critères permettant de constituer des classes.

A cela s'ajoute :

- le niveau de fonction
- la rémunération variable à court et à long terme
- le plafonnement : soit il ne vise que la rémunération fixe et variable ou il vise également la rémunération exceptionnelle. Le recours à la technique du plafonnement est particulièrement retenue s'agissant des indemnités de départ.

Récemment la question du plafonnement de la « *retraite chapeau* » et, éventuellement, de la prime d'arrivée, a été évoquée.

## Conclusions

La problématique n'est pas neuve (cfr les lois françaises depuis 2001).

a) Peut-on légitimer les écarts ?

« *Principale difficulté : légitimer les écarts* »

*Il reste beaucoup de chemin à parcourir pour atteindre les objectifs assignés : que les dirigeants de société pussent expliquer sereinement à leurs actionnaires, en étant entendu, pourquoi ils sont aussi bien payés. Principale difficulté : légitimer les écarts entre les plus hauts salaires et la moyenne de l'entreprise pour éviter de donner aux salariés le sentiment que leurs propres efforts ne contribuent qu'à augmenter le salaire de leur patron et non la valeur de l'entreprise.*

*Le problème de l'écart concerne aussi le reste de l'équipe de direction :*

« *Il y a de manière générale un écart significatif entre le numéro 1 et ses directeurs généraux et un second fossé entre ce groupe de tête et les membres salariés du Comité de direction* » indique Bruno FOURAGE.

*Les arguments manquent pour justifier ces différentiels. La valeur des hauts dirigeants ? Un patron ne travaille pas seul, mais avec des collaborateurs. Ce serait son art de bien s'entourer et de faire les arbitrages adéquats qui seraient rémunérés. Mais est-ce suffisant pour justifier des écarts de 400 à 800 fois le salaire moyen, les records atteints aux Etats-Unis par Neville Isdel (Coca-Cola) et Alan Lafley (Procter&Gamble) ? Le risque alors ? De fait, les mandataires sociaux sont la cible du risque juridique. C'est une donnée à relativiser en France : autant les anciens dirigeants d'Enron sont en prison, autant ceux du Crédit Lyonnais n'ont guère eu de problème judiciaire.*

*Autre mauvais argument : la rareté. L'élite des hauts dirigeants des grandes sociétés s'échangerait au sein d'un marché mondial très demandeur. En réalité, les cas de PDG français exilés ou de patrons étrangers à la tête d'entreprises françaises se comptent sur les doigts d'une main. L'argument du marché des patrons est tout simplement faux : leur désignation obéit aux lois des réseaux d'influence propres à chaque pays et pas à celles du marché, estime Jean-Philippe BOUILLOUD, professeur à l'ESCP-EAP, co-auteur de « Argent : valeurs et sentiments » (L'Harmattan) dans un entretien au Monde (2/05).*

*Un jugement qui mène droit à la question tabou : pour qu'ils deviennent légitimes, les salaires des patrons ne devraient-ils pas être revus à la baisse ? Aujourd'hui, les comités de rémunération continuent à répondre par la négative. Serait-ce parce qu'ils restent peuplés de dirigeants membres d'un même « club », prisonniers de logiques de comparaison entre pairs et pétris d'une culture-vérité du temps où les salaires patronaux étaient tenus secrets ? Le temps des comités indépendants reste à venir ». (« La rémunération des dirigeants : le juste prix ? », par Jacques SECONDI, in Problèmes économiques, La documentation française, n°2936 du 5 décembre 2007 « Dossier quelle rémunération pour les dirigeants d'entreprises ? », p. 3 et 4).*

b) Réglementation et droit d'action : des parties prenantes dont les actionnaires minoritaires, les administrateurs indépendants, les travailleurs et les organisations représentatives.

Gilbert DOMEZ  
Professeur émérite UCL  
Avocat