

# « Adopter une même ligne de conduite sur les salaires à l'échelon européen »

Les 66 millions d'euros de rémunération de Carlos Tavares, CEO de Stellantis, relancent la polémique autour des salaires exorbitants de grands patrons. Pour Guillaume Vermeylen, économiste et chargé de cours à l'UMons, il faut revoir les critères d'évaluation de leurs performances.

Entretiens : Ludivine Ponciau

La divulgation du salaire du patron de Stellantis, entre les deux tours de l'élection présidentielle française, a incité Emmanuel Macron à se positionner en faveur d'un plafonnement à l'échelon européen. « Inadmissible, choquant, excessif », ce sont ses mots. L'est-ce vraiment ?

Oui, on peut dire que c'est choquant et excessif pour le commun des mortels. L'argument derrière ce type de salaire, c'est le paiement à la performance. Il faut savoir que Stellantis a multiplié ses bénéfices par trois depuis 2020 pour atteindre les treize milliards d'euros l'an dernier, alors qu'on n'est pas dans la période la plus propice à ce genre d'entreprise. C'est une performance bien meilleure que les autres acteurs du secteur. En tant qu'économiste, je suis favorable au concept de base que c'est le paiement à la performance. Il a fait ses preuves : on parle des théories du capital humain depuis les années 1960, et même avant. Un travailleur rémunéré davantage a de bonnes chances d'être plus performant. Après, évidemment, on peut se demander si c'est réellement le CEO qui est si performant, ou les collaborateurs de la société qu'il dirige. Je pourrais comprendre une hausse générale des salaires des dirigeants si elle était partagée avec les employés, ou liée à des objectifs en matière de rémunération à la productivité de ces derniers, mais apparemment, ce n'est pas le cas. D'autant que circulent des rumeurs de restructuration dans les prochaines années : réduire la masse salariale serait un moyen pour Stellantis de devenir encore plus performant.

**Marine Le Pen, elle, proposait de faire entrer les travailleurs dans l'actionariat.**

Ce débat, même s'il est extérieur au cas Carlos Tavares, est également au cœur de l'actualité. Que les représentants des travailleurs entrent dans l'actionariat n'est, en soi, pas une mauvaise idée : un actionnaire prend des parts dans une entreprise pour la gérer mais aussi pour participer à son développement. Cela a donc du sens, mais c'est une éternelle discussion, qu'on retrouve aussi au sein d'entreprises de plus petite taille ou non cotées, voire des PME.

Cette notion d'écoute des salariés est mise de côté. On décide certaines choses qui ne leur sont pas forcément favorables et ils montent au créneau. Mais, encore une fois, cela se retrouve partout.

**En quoi cela changerait-il la donne ?**

Tout dépend de l'influence des travailleurs-actionnaires au conseil d'administration et de l'optique envisagée. On pourrait imaginer une entreprise similaire avec un conseil d'administration qui décide d'une autre trajectoire et d'autres objectifs, avec ou sans représentation des travailleurs en son sein ou dans l'actionariat. Maintenant, il est clair qu'une concertation plus importante ne peut qu'améliorer le positif dans les débats. On remarque parfois que des décisions sont prises sans concertation, et c'est là qu'une société peut commencer à vaciller. Si les salariés ne s'inscrivent plus dans l'objectif de l'entreprise, on risque d'être confronté rapidement à une situation où ils sont démotivés et veulent s'en aller. Pour une société cotée, ces divergences de vue peuvent par ailleurs se répercuter sur un actionariat qui



Guillaume Vermeylen, économiste et chargé de cours à UMons.



pourrait alors décider de quitter le navire avant la catastrophe. Là, on entrerait dans une problématique nettement plus importante.

**On dit qu'au-delà d'un certain plafond, le salaire ne rend pas plus heureux. En va-t-il de même pour la performance d'un patron ?**

Effectivement. Quand on parle de telles sommes, on peut se demander quel est l'intérêt pour un patron d'aller chercher un ou deux millions de plus, et si ça aide à être plus performant. Je pense qu'on est alors davantage dans une course au hit-parade des PDG les mieux payés. Mais y a-t-il vraiment des valeurs de performance d'entreprise derrière cela ?

**Plafonner les salaires serait une bonne mesure ?**

L'idée n'est pas mauvaise. L'écueil, c'est que cela se joue dans le cadre d'entreprises privées. Si un pays décide de plafonner le salaire d'un dirigeant, qu'est-ce qui empêchera celui-ci d'implanter sa société dans un autre Etat qui, lui, ne le plafonne pas ? Je pense que cet argument n'est pas réaliste, même s'il est logique. Par contre, on entend de plus en plus parler des critères de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Je pense à cette idée de partager les profits avec les travailleurs, d'avoir des politiques de formation et de réorientation. Si on prend en compte toutes ces propositions, alors oui, pourquoi ne pas augmenter le salaire des CEO ? Mais il ne faut pas se limiter au fait qu'ils gèrent bien leur entreprise. ...

... pour un patron d'aller chercher un ou deux millions de plus.

— **Quelle est aujourd'hui la part de ces critères RSE dans les objectifs fixés ?**

On prend de plus en plus en compte les critères sociaux et environnementaux dans la part variable d'un salaire : respect de la mixité, politique de réduction de l'empreinte carbone... Tous ces critères de responsabilité sociale entrent aujourd'hui dans la stratégie de l'entreprise. Une étude menée l'an dernier a révélé que 80 % des 120 plus grandes entreprises françaises ont inclus des critères de responsabilité sociale dans la rémunération variable.

**Quel rôle peut jouer la Commission européenne dans la réglementation des pratiques au sein des grandes entreprises privées ?**

On constate qu'il existe une politique à l'échelle européenne qui a pour objectif d'inciter les organisations à viser plus de développement durable. C'est une problématique annexe à la question des salaires : comment pousser les sociétés qui veulent s'installer en Europe à avoir un projet en matière de responsabilité sociale au sens large ? L'idée est donc d'établir des critères communs à l'ensemble des États de l'Union européenne. Qu'une société, quelle s'installe en France, en Allemagne ou en Belgique, soit confrontée à des exigences identiques. Je pense qu'on a tout intérêt à faire aboutir ce genre de projets et à adopter une même ligne de conduite, sinon on risque d'arriver à la situation que j'évoquais tout à l'heure, à savoir qu'une entreprise confrontée à des règles strictes soit tentée de s'installer dans un pays voisin. Quitter toute l'Europe, par contre, c'est déjà plus compliqué. La difficulté, avec cette mesure, est que l'effort doit être fourni par toutes les parties et qu'elles doivent se mettre d'accord. ▣



Leonardo Iania, professeur of Management de IUC Louvain.

## « Corréler salaire et objectifs à long terme »

Professeur à la Louvain School of Management de IUC Louvain, Leonardo Iania a dans son champ d'expertise la finance, y compris la finance responsable et durable. Au-delà des questions éthiques, ces salaires mirabolants posent la question de la stratégie des entreprises.

**Que peut-on lire sur la fiche de paie d'un grand patron ?**

On y trouve une composante fixe et deux composantes variables. La première des deux variables est liée à des objectifs à court terme, la seconde à des objectifs à long terme. Le but de ces composantes additionnelles, c'est de faire en sorte que les CEO servent les intérêts des actionnaires. La partie « à long terme » inclut des actions dans l'entreprise cotée en Bourse, que les PDG sont obligés de conserver durant plusieurs années, ce qui les incite à rester longtemps à la tête de l'entreprise et à poser des actes visant à garantir que les valeurs de l'entreprise continueront de croître.

**Constatez-vous des évolutions dans la proportion de ces parts fixes et variables ?**

Si on regarde l'évolution dans le paiement des salaires des patrons, une grosse part est liée à la composante variable. Dès lors qu'il y a une augmentation des valeurs des actions, cela automatiquement un impact sur la rémunération du CEO. Dans le cas spécifique de Stellantis, il faut être prudent, car la part de composantes liées aux profits réalisés par la société est importante. Avec le Covid, les entreprises automobiles ont rencontré des difficultés. Après la sortie de crise, la demande de véhicules a fortement augmenté, ce qui a provoqué une hausse des prix

Les constructeurs ont réagi en privilégiant la production des voitures les plus coûteuses pour augmenter leurs profits, ce qui pose question sur le plan stratégique et éthique pour Stellantis, qui prétend offrir des voitures à des prix abordables. Les bénéfices engendrés par le secteur automobile sont dus à cette croissance des prix. Etant donné que le paiement des CEO est lié à cet indicateur « short term » et à la profitabilité, cela a eu un impact direct sur son salaire. Par ailleurs, comme l'entreprise s'est agrandie en raison de la fusion de plusieurs groupes, on considère qu'il doit gérer des choses plus complexes.

**Ne devrait-on pas envisager qu'un patron ne puisse pas gagner plus de « x » fois le salaire moyen de ses employés ?**

Si les salaires sont davantage liés

« Il y a eu une augmentation relative du salaire de base mais surtout de la valeur de l'action, elle-même liée aux objectifs à long terme du manager. »

variable de la rémunération du PDG est liée à une condition qui doit se matérialiser quatre ou cinq ans plus tard et que cet objectif est effectivement atteint, le patron recevra la prime supplémentaire promise. On peut donc dire qu'il y a eu une augmentation relative du salaire de base mais surtout de la valeur de l'action, qui est elle-même liée aux objectifs à long terme du manager.

« Plein d'entreprises ne rencontrent pas de problèmes financiers, dont les patrons bénéficient de salaires avantageux. »

Grégory Descoete, permanent syndical à la FGTB, à l'agence Belga, lors de la manifestation du 22 avril devant le siège de la FEB.

« Quand on laisse des pertes derrière soi, on ne part pas avec des primes. »

Le 21 mars 2019, dans *Les Echos*, le ministre français de l'Économie, **Bruno Le Maire** s'indignait du départ du patron de TechipFMC avec une enveloppe de quinze millions alors que sa société venait d'enregistrer les plus lourdes pertes de son histoire.

« La création de valeur provient avant tout des 20 000, 50 000 ou 100 000 salariés qui se lèvent tous les matins pour aller travailler et des milliards d'euros de capitaux investis par les actionnaires qui, eux, sont en risque. »

Ladislav Descoete, chargé des questions de gouvernance à l'Agence en conseil de vote Proactivest, affirmait dans *Le Monde* du 21 avril 2020 qu'il allait voter, mais aussi complétait soit-il, est une erreur.