PROJET
2012

n° 20

# POUR UNE RÉGULATION DES HAUTES RÉMUNÉRATIONS

**MARTIN HIRSCH**
**GABY BONNAND**
*Présidents du groupe de travail*

**SANDRA DESMETTRE**
*Rapporteure*

terra nova
LA FONDATION PROGRESSISTE

Projet 2012 - Contribution n°20

# Pour une régulation des hautes rémunérations

Martin HIRSCH
Gaby BONNAND

*Présidents du groupe de travail*

Sandra DESMETTRE

*Rapporteure*

# Sommaire

Préambule et remerciements ..... 7
Vademecum ..... 8
Introduction politique ..... 9

PARTIE I
QU'EST-CE QU'UNE HAUTE REMUNERATION ?

1. À COMBIEN CORRESPOND UNE HAUTE OU UNE TRES HAUTE REMUNERATION ? ..... 17
2. UNE HAUTE REMUNERATION, CE N'EST PAS QUE DU SALAIRE ..... 21

PARTIE II
QUI PERÇOIT DES HAUTES REMUNERATIONS ?

1. DES PERSONNES QUI TRAVAILLENT DANS DES GRANDES ENTREPRISES… ..... 26
2. …ET DE PREFERENCE QUI LES DIRIGENT OU TRAVAILLENT DANS LE SECTEUR FINANCIER ..... 28
3. À 90 % DES HOMMES, PLUTOT AGES… ..... 29
4. … ET RESIDANT EN ÎLE-DE-FRANCE POUR LES DEUX TIERS ..... 29

PARTIE III
COMMENT ONT EVOLUE LES HAUTES REMUNERATIONS ?

PARTIE IV
QUELS PROBLEMES CELA POSE-T-IL ?

1. DES PROBLEMES DE JUSTICE SOCIALE ..... 33
*1.1. Qu'est-ce qu'une juste rémunération ?* ..... *33*
*1. 2. Un problème de cohésion sociale* ..... *35*
2. DES PROBLEMES D'EFFICACITE ECONOMIQUE ..... 38
*2.1. Une absence générale de corrélation entre la performance économique de l'entreprise et le niveau des rémunérations* ..... *38*
*2.2. Un problème de court-termisme* ..... *39*
*2.3. S'il existe un « marché » à effets inflationnistes des footballeurs et des traders, l'existence d'un tel marché est largement illusoire pour les dirigeants d'entreprises françaises* ..... *39*

*2.4. Des inégalités de rémunération sources d'une inefficacité économique collective* ..... *39*
3. DES PROBLEMES DE GESTION DES RISQUES ..... 42
*3.1. Une absence de réelle rémunération des risques pour les dirigeants* ..... *42*
*3. 2. Mais un risque systémique nourri par les mécanismes de rémunération a l'œuvre dans le secteur financier* ..... *42*

PARTIE V
QUELS LEVIERS MOBILISER POUR ENCADRER LES PLUS HAUTES REMUNERATIONS ?

1. LE PLAFONNEMENT DES REMUNERATIONS LES PLUS ELEVEES ..... 45
2. LA FIXATION D'ECARTS MAXIMUMS AU SEIN DES ENTREPRISES ..... 46
3. LE LEVIER FISCAL ..... 47
4. LES CRITERES DE FIXATION DES REMUNERATIONS ..... 49
5. LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES ET LES MODALITES DE FIXATION DES REMUNERATIONS ..... 50
6. LA TRANSPARENCE DES REMUNERATIONS : UN LEVIER AMBIGU ..... 52
7. CODE DE BONNES PRATIQUES, DISCOURS POLITIQUES ET MEDIATIQUES : UNE CONTRIBUTION A LA CONSTRUCTION DE NORMES SOCIALES ..... 53

PARTIE VI
LES REPONSES PRECONISEES

1. POUR REPONDRE AUX PROBLEMES DE JUSTICE SOCIALE ..... 55
2. POUR REPONDRE AUX PROBLEMES D'EFFICACITE ECONOMIQUE ..... 58
3. POUR REPONDRE AUX PROBLEMES DE GESTION DES RISQUES ..... 61

Présentation de Terra Nova ..... 62
Terra nova - déjà parus ..... 63

# Préambule et remerciements

Ce rapport est le fruit d'un long travail d'élaboration que nous avons pu mener avec un groupe de personnalités qui ont bien voulu accepter de se réunir régulièrement pour échanger avec nous et nous éclairer de leurs réflexions et de leur expertise.

Nos remerciements s'adressent à ces personnalités :

Présidents du groupe de travail

- Martin HIRSCH, *ancien Président d'Emmaüs France*, *ancien Haut-commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté*
- Gaby BONNAND, *syndicaliste*

Membres du groupe de travail

- Jacques DELPLA, *économiste, membre du Conseil d'analyse économique*
- Guy FLURY, *expert-comptable*
- Clément SCHAFF, *économiste, chargé d'enseignement à Sciences-Po et Dauphine*

Et d'autres experts, soumis à des exigences de discrétion au regard de leurs activités professionnelles, qui ont souhaité ne pas apparaître tout en souscrivant au contenu du rapport.

Rapporteure

Sandra DESMETTRE

Le rapport a également bénéficié de l'apport d'auditions individuelles. Nous remercions ces personnalités pour le temps qu'elles ont bien voulu nous accorder :

- Valérie AVELINE, *DRH au sein d'une grande entreprise française*
- Jean-François BENSAHEL, *entrepreneur*
- Jarmila BUZKOVA, *réalisatrice de documentaires*
- Gilles DE MARGERIE, *Vice-président du think tank* En Temps Réel
- Marie-Ange DEBON, *Secrétaire général de Suez Environnement*
- Jean GATTY, *Président de JG Capital Management*
- Olivier GODECHOT, *sociologue*
- Nicole VERDIER-NAVES, *DRH au sein d'une grande entreprise française*.

Le contenu du rapport ne les engage en rien, même si nous espérons qu'elles y retrouveront l'essentiel de leurs réflexions.

# Vademecum

***Proposition n° 1*** : Réduire les inégalités de revenus en accroissant substantiellement les taux d'imposition portant sur les plus hautes rémunérations et en limitant les possibilités de contournement.

***Proposition n° 2*** : Diffuser les écarts de rémunération au sein de l'entreprise.

***Proposition n° 3*** : Diffuser les critères de rémunération variable qui devraient contenir au moins un objectif à caractère social et un objectif environnemental pour les sociétés cotées

***Proposition n° 4 :*** Prévoir des modalités de concertation au sein du comité d'entreprise sur les critères de rémunération.

***Proposition n° 5 :*** Supprimer les retraites chapeaux.

***Proposition n° 6*** : Rendre transparentes l'intégralité des rémunérations des élus et des membres de cabinet, ainsi que les plus hautes rémunérations dans les administrations et établissements publics.

***Proposition n° 7 :*** Diffuser chaque année l'évolution des hauts salaires, ainsi que les données relatives à la progressivité de l'impôt.

***Proposition n° 8*** : Limiter la tentation du court-termisme en prévoyant une part de rémunération des dirigeants sous forme de participations bloquées pendant au moins cinq ans et un exercice différé des options.

***Proposition n° 9*** : Réformer le fonctionnement des conseils d'administration et soumettre les rémunérations des mandataires sociaux, ainsi que les dix rémunérations les plus élevées, au vote de l'assemblée générale des actionnaires.

***Proposition n° 10*** : Mettre en place une conférence des hautes rémunérations.

***Proposition n° 11*** : Adopter un plafonnement en valeur absolue des bonus des traders.

# Introduction politique

Depuis le début de la crise, le discours sur les hautes rémunérations a changé : on les explique et on les excuse de moins en moins. Les qualificatifs abondent : « extravagantes », « indécentes », « scandaleuses », « excessives », « anormales », « goinfres ». Cette dénonciation n'est plus le monopole de l'aile gauche de la gauche. Elle a été un thème fédérateur dans la primaire socialiste et elle déborde de la gauche jusqu'à la droite. On retrouve aussi cette condamnation dans la bouche du Premier ministre, François Fillon, du ministre de l'emploi, du ministre de l'économie et des finances, de parlementaires de la majorité. La présidente du MEDEF, elle-même, a eu à plusieurs reprises des mots durs lorsqu'elle a été confrontée à cette situation, notamment au moment de la révélation du montant de certains parachutes dorés, utilisant des termes dignes des indignés. Dans les débats, les principaux économistes, comme le président du Cercle des économistes, Jean-Hervé Lorenzi, ou le banquier Charles-Henri Filippi, ne cherchent pas d'arguments pour défendre les plus hautes rémunérations : ils reconnaissent qu'elles sont excessives. Fin août 2011, certains des plus hauts dirigeants des grandes entreprises françaises ont appelé à être « surtaxés » en soulignant la nécessité de leur contribution à l'effort national[1].

Cette unanimité pourrait cependant n'être que de façade.

D'abord les marques d'indignation ne datent pas d'hier. Leur force n'a pas eu, jusqu'à présent, d'impact sur la réalité. Les « plus jamais ça » ont retenti, avec force trémolos dans la voix, depuis six ans, environ tous les six mois : notamment au moment du parachute doré du patron de Carrefour (2005), des conditions de départ de celui de Vinci (2006), de celui de l'équipementier automobile Valéo (2009), du patron de la Société générale au moment où un trader faisait partir en fumée près de 5 milliards d'euros. Et puis l'unanimité s'est faite pour dénoncer le montant des bonus à partir de l'automne 2008. Si ces marques d'indignation ont parfois – pas toujours – conduit certains de ceux qui étaient pointés du doigt à renoncer à une partie de leurs avantages, cela n'a eu aucune influence sur les tendances générales. A se demander si les dénonciations n'étaient pas d'autant plus violentes que, focalisées sur tel ou tel cas individuel, elles évitaient de remettre en cause les émoluments de ceux qui n'étaient pas sous le feu immédiat et direct des projecteurs.

Qui se souvient qu'un « tsar » des hautes rémunérations a été nommé, en la personne de Michel Camdessus, ancien directeur du trésor, gouverneur de la banque de France, directeur général du FMI avec comme mission de vérifier les rémunérations des opérateurs de marchés des établissements bancaires ayant bénéficié du soutien des pouvoirs publics ?

[1] Appel publié dans *Le Nouvel Observateur* du jeudi 25 août :
http ://tempsreel.nouvelobs.com/economie/20110823.OBS8954/exclusif-l-appel-de-tres-riches-francais-taxez-nous.html

Dans son premier rapport annuel, il indiquait que le montant total des bonus distribué au titre de 2009 dans les établissements bancaires sous son contrôle atteignait 3 milliards d'euros, en diminution par rapport à l'avant crise, mais en augmentation par rapport à l'année précédente. Il estimait que les nouvelles règles adoptées avaient eu un impact sur 20 % du montant total de ces bonus. Selon lui « des progrès demeurent possibles et le retour aux pratiques antérieures demeure un risque ». En août 2010, les banques sont sermonnées sur le montant des bonus. Des règles sont établies lors d'un G20, car les acteurs faisaient valoir le risque pour la compétitivité si des mesures étaient prises dans un seul pays. On connaît le résultat. Plus de contraintes sur les rémunérations variables ont conduit à une envolée des rémunérations fixes !

Les rémunérations dans ce secteur ont augmenté de 45 % d'une année sur l'autre, en pleine crise[2].

Les dénonciations ont pris la forme de livres : on peut citer *Le patron, le footballeur et le smicard* de Philippe Villemus, *Le temps des riches* de Thierry Pech, *Pour en finir avec les riches (et les pauvres*) de la revue *Mouvements*, des tribunes nombreuses dans les journaux, des discours enflammés.

Mais ces dénonciations ont été peu suivies d'effets.

Pendant cette période où la crise s'est aggravée et où les plus hautes rémunérations ont continué à flamber, la seule réaction collective, tardive et timide, est celle de quelques hauts patrons appelant à être davantage imposés.

Pourquoi ajouter une nouvelle contribution à cette profusion de déclarations ou de publications ? Pour trois raisons principales :

- D'abord, parce que le maintien d'écarts aussi élevés entre les rémunérations pose un problème de justice sociale d'autant plus sensible que la crise dure. Ces écarts exacerbent les divisions dans la société française, accroissent les ressentiments, et affaiblissent la légitimité des décisions nécessaires au rétablissement des finances publiques et à l'amélioration de la compétitivité.

- Ensuite, pour examiner le problème sous un angle peu fréquemment abordé : l'impact de ces hautes rémunérations sur les dépenses publiques et les déficits. La question des plus hautes rémunérations n'est plus un problème anecdotique ou marginal. Il ne s'agit plus simplement d'un problème moral, mais bien d'un problème économique, social, de finances publiques.

[2] Etude du cabinet AlphaValue, publiée dans *La Tribune* du 19 octobre 2011 : « en France […] la rémunération moyenne des dirigeants de banques a bondi de 44,8 %, en 2010, alors que leurs homologues britanniques ont dû se contenter d'une hausse de 8,3 %. »
http ://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/banque/20111019trib000658065/banques-europeennes-seules-les-remunerations-des-patrons-ne-connaissent-pas-la-crise.html

- Enfin, parce que si les dénonciations sont nombreuses et diverses, les propositions sont plus rares. On peut émettre un doute sur la faisabilité juridique d'un « salaire maximum », fréquemment avancé. On remarquera d'ailleurs que le Parti socialiste n'a retenu cette hypothèse que pour les entreprises publiques, laissant entière la question des autres très hautes rémunérations. Du coup, la plupart des solutions proposées tourne autour de la fiscalité. Il ne s'agirait plus directement de faire baisser les hautes rémunérations, mais d'en prendre acte et d'augmenter la part prélevée sur ces hautes rémunérations. Il nous a semblé utile de nous demander si seule la fiscalité était une réponse aux problèmes des hautes rémunérations ou si d'autres leviers pouvaient être actionnés.

Revenons sur ces trois points.

La déformation de la courbe des salaires dans sa pointe supérieure nourrit un sentiment d'injustice sociale. Il ne repose pas sur des fantasmes, mais sur des réalités que les données statistiques les plus récentes et leurs évolutions dans le temps étayent. Les décisions des pouvoirs publics pour maîtriser les dépenses publiques sont en permanence questionnées dans leur légitimité et dans leur équité par les plus hautes rémunérations. Il en va de même pour les décisions des entreprises, en matière d'emploi, de politique salariale ou de localisation des activités. On entend de plus en plus souvent contester l'idée que les impératifs de la concurrence internationale imposent de maintenir bas les salaires les plus faibles et de maintenir élevés les plus hauts salaires. Et, dans la crise, le besoin de ressentir que l'effort est équitablement partagé est d'autant plus criant.

On pourrait considérer que la question de justice sociale est un motif suffisant pour « traiter » la question des hautes rémunérations. Mais désormais, les hautes rémunérations posent aussi problème pour les équilibres macro-économiques.

Quand les bénéficiaires des hautes rémunérations ou ceux qui les défendent sont appelés à se prononcer sur ce sujet, et sur une perspective d'imposition supplémentaire, ils rétorquent généralement que telle n'est pas la priorité, qu'il ne faut pas lever d'impôts supplémentaires, mais que la France a un problème de dépenses publiques trop élevées. La réplique est systématique et souvent fait mouche : il est vrai que le niveau de dépenses publiques en France est élevé, singulièrement les dépenses sociales, et que leur efficacité peut être améliorée.

Pourtant ce raisonnement a une faille : il exonère les hautes rémunérations de toute responsabilité dans l'évolution des dépenses publiques. Or, ce point n'est jamais souligné : on peut affirmer et démontrer que les plus hautes rémunérations sont l'un des facteurs à l'origine de dépenses publiques élevées, y compris des dépenses sociales. Ce point est fondamental parce qu'il brise le raisonnement qui consiste à dire « soyez bon gestionnaires, commencez par mettre de l'ordre dans les dépenses publiques excessives et ensuite il sera temps de vous pencher sur nous, créateurs de richesses ».

En réalité, l'explosion des plus hautes rémunérations a des conséquences sur le niveau des dépenses publiques et sur le niveau des déficits publics. Certaines conséquences sont directes, d'autres sont indirectes.

C'est le message qu'exprimaient cet été les salariés d'une grande entreprise du textile, dont le siège est à Roubaix, par l'interpellation qu'ils nous ont adressée. Ils ne comprenaient pas pourquoi la plupart des salariés de cette entreprise étaient éligibles au revenu de solidarité active en complément de leur salaire, alors qu'ils avaient lu que leur patron figurait au top du palmarès des rémunérations de *Challenges*, avec pour l'année 2008, stock options comprises, une rémunération de 23 millions d'euros. Eux-mêmes avec 15 ou 20 ans d'ancienneté étaient rémunérés à peine plus que le SMIC, ce qui les conduisait à percevoir entre 50 et 200 euros de RSA par mois, en fonction de leur situation familiale. Ils avaient fait un calcul simple : si la rémunération de leur patron avait été réduite à 1 million d'euros et le surplus réparti entre les salariés, c'est l'entreprise qui aurait versé l'ensemble de leurs revenus et non pas, pour partie, la solidarité nationale. Ainsi, dans un certain nombre d'entreprises, à masse salariale égale, une meilleure répartition des rémunérations aboutirait à réduire la part des prestations sociales versées aux salariés les plus modestes. Cela ne signifie pas qu'une diminution de la rémunération des plus hauts dirigeants se traduirait automatiquement par un rehaussement des plus faibles rémunérations, mais cela illustre bien que les choix en matière de rémunérations ne sont pas neutres sur le niveau des dépenses publiques.

Il y a peu, on prétendait encore qu'il était absurde de raisonner sur les conséquences d'une meilleure répartition de la masse salariale, à partir d'une modération des plus hautes rémunérations. Les ordres de grandeur n'avaient rien à voir, nous disait-on.

Un calcul réalisé dans un grand groupe international a montré qu'une diminution de 30 % pour 1 % des salariés les mieux payés (ils gagneraient toujours en moyenne quelques centaines de milliers d'euros par an) permettrait, à masse salariale égale, de doubler la rémunération des 20 % des salaires les plus faibles, soit plusieurs dizaines de milliers d'employés par entreprise en moyenne, pour l'essentiel dans les pays en voie de développement.

Si l'on revient en France, il faut se fonder sur ce que démontre le très sérieux rapport du Conseil d'analyse économique, « Le partage des fruits de la croissance en France »[3]. Au cours des vingt dernières années, les 10 % des rémunérations les plus élevées ont capté trois quarts de l'augmentation de la valeur ajoutée. Dans le même temps, l'augmentation du SMIC a permis une amélioration du revenu des 10 % des salariés les plus modestes, alors que la situation relative de 80 % des salariés se détériorait[4]. Un tel étirement des revenus a donc des conséquences sur les dépenses publiques, puisque lorsque les salaires ne suivent pas la création de valeur, il faut compenser par des prestations sociales qui remplacent du salaire. On est rattrapé par une réalité élémentaire. Lorsque les plus riches captent une part

[3] Gilbert CETTE, Jacques DELPLA, Arnaud SYLVAIN, « Le partage des fruits de la croissance en France », rapport du Conseil d'analyse économique n°85, 17 juillet 2009 : http://www.cae.gouv.fr/IMG/pdf/085.pdf
[4] *Ibid.* p. 39

trop grande de la richesse créée, il n'y a pas trente-six solutions pour que le reste de la population ne voie pas son pouvoir d'achat se dégrader. Il y en a deux : la première est le recours à l'endettement, c'est ce qui s'est passé aux Etats-Unis avec les *subprimes*, réponse au fait que 1 % de la population avait capté l'essentiel des fruits de la croissance. La deuxième est l'augmentation des prestations sociales, ce qui a eu lieu en France.

Robert Reich, l'ancien ministre du travail de Clinton, a dans ses derniers ouvrages montré quelles ont été les conséquences sur l'économie américaine de la divergence entre les plus hauts salaires et le reste des rémunérations, augmentant moins vite que les gains de productivité que dégageait l'économie dans son ensemble[5]. Le phénomène, bien documenté aux Etats-Unis, s'est produit dans une moindre mesure en France.

On peut trouver d'autres exemples plus sectoriels : c'est la redevance qui paye les rémunérations confortables des animateurs et des producteurs de la télévision publique. Ce sont les cotisations maladie qui payent les rémunérations des dirigeants de l'industrie pharmaceutique. Si on prend les 100 plus hautes rémunérations des groupes d'énergie, on tombe sur des ordres de grandeur qui représentent une part non négligeable de ce que l'Etat verse pour compenser le tarif social du gaz ou de l'électricité.

*Il n'y a donc pas d'un côté des dépenses publiques galopantes et de l'autre des hautes rémunérations exorbitantes, comme deux phénomènes indépendants. Il y a une explosion des hautes rémunérations qui contribue à déclencher des dépenses sociales supplémentaires. Réduire les plus hautes rémunérations, c'est aussi participer, via la réduction des inégalités, à la réduction des dépenses publiques.*

A ces effets directs des hautes rémunérations sur les dépenses publiques, on peut ajouter des effets indirects, liés aux conflits d'intérêts. Lorsque certains responsables publics, qu'ils soient parlementaires ou experts, gagnent davantage d'argent à travers leurs rémunérations privées qu'à travers leurs émoluments publics, il en résulte que, dans les décisions qu'ils sont conduits à prendre et les avis qu'ils rendent, ils peuvent, consciemment ou inconsciemment, faire pencher l'aiguille davantage du côté des intérêts privés. Ils sont ainsi susceptibles de produire de la dépense publique, déclenchée par leur rémunération privée. Ainsi les experts qui, sous contrat avec un laboratoire pharmaceutique, influencent les commissions qui se prononcent sur le taux de remboursement d'un médicament ou sur sa mise sur le marché, créent un lien entre une rémunération élevée et une dépense publique.

Autre effet indirect sur les dépenses publiques, désormais mieux connu : le mode de rémunération des traders, lorsqu'ils spéculent sur les dettes publiques. Il est indéniable que le coût de la déconfiture de la banque Dexia supporté par les dépenses publiques est en partie lié aux mécanismes et aux montants des plus hautes rémunérations de cet établissement bancaire.

[5] Robert REICH, *Aftershock: The Next Economy And America's Future*, Random House, 2011.

Peut-on objecter que les plus hautes rémunérations sont aujourd'hui tellement imposées qu'elles font rentrer dans les caisses publiques des montants supérieurs aux coûts qu'elles engendrent ? Non, certainement pas. Le barème de l'impôt sur le revenu, conjugué aux niches fiscales, et complété par la plus faible imposition de certains éléments de rémunération, conduit à des taux marginaux d'imposition qui sont relativement faibles. Autrement dit, si on « déplaçait » un milliard d'euros de très hautes rémunérations pour les reverser à des cadres moyens, à barème d'imposition inchangé, la perte fiscale serait nulle pour les caisses de l'Etat. Ce milliard continuerait à être imposé à la tranche marginale la plus élevée de l'impôt sur le revenu. Il y aurait probablement d'ailleurs un gain pour les finances publiques, car il générerait davantage de TVA et davantage de cotisations sociales, tout en bénéficiant de moins de niches fiscales.

On ne peut pas non plus dire que « faire payer les riches » serait en rapport avec les besoins d'une puissance publique faisant face à des déficits colossaux. Si la taxe de 3 %, instaurée par la loi de finances pour 2012, ne rapporte que 300 millions d'euros par an, il s'avère qu'un nouveau barème prévoyant une taxation à 50 % des revenus supérieurs à 100 000 € et à 60 % pour les revenus supérieurs à 300 000 € (au lieu de 41 %) rapporterait chaque année 1,3 milliards d'euros.

L'arme fiscale est sans conteste un moyen efficace de compenser les effets des hautes rémunérations. On est loin d'en avoir épuisé les potentialités. Est-elle pour autant le seul instrument à utiliser ?

Il y a quelque chose d'insatisfaisant à maintenir un aussi fort étirement de l'échelle des salaires, dans la société en général comme dans chacune des entreprises, que l'on se contenterait de corriger par l'effet de la taxation. Psychologiquement, l'effet n'est pas le même de réduire les plus hautes rémunérations que de les taxer. Ni pour les bénéficiaires des plus hautes rémunérations qui auraient le sentiment d'être spoliés du fruit juteux de leur travail. Ni pour le reste de la société, qui verrait les écarts persister, le même affichage du montant des hautes rémunérations, et qui serait accusé de dépendre en partie des effets de compensation de l'Etat providence.

Notre conviction est que l'outil fiscal doit aller de pair avec d'autres leviers.

Dans l'entreprise, il faut tout d'abord contrer l'effet « cercle fermé » lié à ce que les plus hautes rémunérations sont de fait fixées par des comités de rémunération constitués d'un nombre restreint d'administrateurs, cumulant souvent plusieurs mandats, et que l'ensemble du conseil n'ose contredire. Sur la place de Paris, quelques dizaines d'administrateurs ont une influence sur plusieurs centaines de millions de rémunérations. Pour neutraliser cet effet, nous proposons deux mesures : l'une consiste à obliger les plus hautes rémunérations à être soumises à l'assemblée générale des actionnaires, après que le comité d'entreprise a été appelé à émettre un avis sur les critères de rémunération. La deuxième mesure, de portée plus large, devrait être de limiter le nombre de mandats pouvant être détenu par un même administrateur. Trois devrait être un maximum, et un deuxième mandat d'administrateur devrait être incompatible avec un mandat exécutif.

La rémunération devrait nettement distinguer ce qui relève du salaire de ce qui correspond à des éléments d'intéressement. Au-dessus d'une certaine somme, la rémunération correspondant à la création de valeur ne devrait être constituée que d'une participation à long terme dans l'entreprise. Ceci permettrait d'éviter ces situations dans lesquelles les conséquences d'une mauvaise gestion sont révélées *a posteriori*, situations illustrées récemment par le cas de la banque Dexia.

Il devrait également être mis fin aux autres formes de rémunérations pouvant donner lieu à des opportunités fiscales, lorsqu'elles ne sont pas soumises aux mêmes règles d'imposition que les salaires. Les retraites chapeaux n'ont pas été supprimées avec la réforme des retraites. Elles se traduisent par un supplément de rémunération moins imposé que ne le serait l'équivalent versé en salaire, transformé par son bénéficiaire en produits d'épargne. Les retraites chapeaux sont un beau symbole d'un raisonnement spécieux : ceux qui cumulent, quand ils sont au faîte d'une entreprise, rémunérations et distributions d'actions, anticipent une baisse de pouvoir d'achat avec la retraite de droit commun. Au lieu de considérer que les rémunérations élevées incluent une part de salaire différé, ils considèrent que c'est à leur employeur de garantir un bon niveau de revenu de remplacement. Ils s'exonèrent à la fois du système de retraite par répartition et du système de retraite par capitalisation. Ce n'est plus une pension, c'est purement une rente sans fait générateur contributif !

Au-delà de ces règles spécifiques aux très hauts salaires dans les entreprises cotées, l'imposition des hautes rémunérations serait renforcée pour tous les très hauts revenus. Il est incohérent de se déclarer choqué par les très hautes rémunérations et d'être en même temps hostile à des taux d'imposition supérieurs à 50 % au-dessus d'un certain montant de revenus. Pour justifier le bouclier fiscal, il était courant de dire qu'il était choquant de travailler plus d'un jour sur deux pour l'Etat. Mais que signifie cela pour ceux qui en un semestre peuvent percevoir un siècle de salaire minimum ? Quelles sont les normes acceptables en matière de rémunérations ? Et comment les déterminer ?

Il serait logique que la question des hautes rémunérations fasse enfin l'objet d'une délibération collective. Dès lors que l'on admet que le montant des hautes rémunérations, avant et après impôt, a un impact sur l'ensemble de la société, il est légitime de ne pas laisser les seuls intéressés délibérer de ce sujet. Une conférence sur les hautes rémunérations, donnant lieu à un débat entre partenaires sociaux, élus, pouvoirs publics et économistes, pourrait être instaurée pour éclairer les décisions qu'il reviendrait aux entreprises de prendre sur le montant des rémunérations, et celles qu'il appartient aux pouvoirs publics de prendre en matière d'imposition. Les travaux de cette conférence seraient nourris par des études précises, sur l'évolution des hautes rémunérations, sur leur poids dans l'économie, sur la réalité du taux d'imposition, sur les comparaisons internationales. La conférence pourrait par exemple se prononcer sur les seuils de revenus à prendre en compte pour l'établissement du nouveau barème de l'impôt sur le revenu. Elle pourrait également proposer des ordres de grandeur ou donner un avis sur le niveau de rémunération au-delà duquel les rémunérations des dirigeants ne pourraient être constituées

que de participations au capital de l'entreprise, qu'ils seraient tenus de conserver cinq ans après avoir quitté leurs fonctions.

Ces mesures devraient être complétées par une clarification des rémunérations des responsables publics. La transparence théorique, fondée pour la fonction publique sur une échelle des indices, et, pour les mandats électifs, par un plafond de cumul, est mise à mal par le jeu des primes, des indemnités diverses et variées, des rémunérations annexes exclues du plafond de cumul, des avantages spécifiques pour la retraite. Pour ceux qui sont investis de mandats ou de responsabilités publiques, rien ne s'oppose à ce que le montant réel des rémunérations soit public et corresponde à des barèmes dont les règles soient connues de tous, auxquels s'appliquent des plafonds tout compris.

Est-ce qu'adopter ces mesures aurait comme conséquence qu'il serait impossible de devenir riche en France ? La réponse est bien évidemment non. Il serait toujours possible de le devenir, mais en créant de la valeur. Un peintre pourrait devenir riche si ses toiles ont du succès, un écrivain si ses livres se vendent. Un créateur d'entreprises pourrait devenir riche si sa start-up devient grande. Et un dirigeant d'entreprise pourrait devenir riche si ses participations dans l'entreprise qu'il dirige prennent de la valeur sur le long terme, par l'effet des décisions stratégiques pertinentes qu'il aura prises.

Ce ne serait pas la fin de la richesse. Ce serait simplement la fin d'une certaine forme de rente.

PARTIE I

# Qu'est-ce qu'une haute rémunération ?

## 1.
## À combien correspond une haute ou une très haute rémunération ?

Ce travail est centré sur les rémunérations perçues (en échange d'un travail) et non pas sur l'ensemble des revenus, ceux-ci incluant la plupart du temps, pour les plus élevés d'entre eux, des revenus mobiliers et des revenus fonciers qui relèvent de problématiques différentes. Il est toutefois difficile de distinguer rémunération du travail et du capital dans la mesure où les hautes rémunérations peuvent comporter des éléments de capital (actions gratuites, options de souscription ou d'achat d'actions, désignées dans la suite du texte par le terme « stock options »). On s'intéressera donc autant que possible à *l'ensemble de la rémunération perçue.*

L'Insee a publié en avril 2010 une étude consacrée aux « très hauts salaires du secteur privé » qui permet d'avoir en tête des ordres de grandeur récents. La notion de « salaire » retenue ici correspond au salaire brut (cotisations salariales incluses). Il inclut tous les éléments de rémunération soumis à la contribution sociale généralisée, ce qui comprend l'épargne salariale, les indemnités de licenciement et, en principe, les décotes consenties à l'attribution de stock options.

L'Insee qualifie de « *très hauts salaires* » *les salaires correspondant aux 1 % les mieux rémunérés.* Concrètement, cela représente *133 000 personnes* en 2007 qui touchent :

- *un salaire brut annuel supérieur à 124 573 € ;*
- *un salaire moyen de 215 600 €.*

Ceux qui touchent de « hauts salaires » sont les 10 % les mieux rémunérés (en excluant les 1 % les plus riches) qui sont environ 1,3 M et perçoivent :

- un salaire annuel brut supérieur à 51 300 € ;
- un salaire moyen de 70 659 €.

À titre de point de repère, le *salaire moyen* des salariés à temps complet était en 2007 de *31 984 €, soit 7 fois moins que celui des 1 % les mieux rémunérés* et un peu plus de 2 fois moins que celui des 10 % les mieux payés.

Tableau 1 : hauts salaires en 2007

| **Catégorie de salaire** | **Salaire brut annuel supérieur à** | **Salaire annuel brut moyen** | **Nombre de personnes concernées** |
|---|---|---|---|
| Très hauts salaires : 1 % des salariés à temps complet les mieux rémunérés | 124 573 € | 215 600 € | 133 000 |
| Hauts salaires : 10 % les mieux rémunérés moins le dernier centile | 51 300 € | 70 659 € | 1,3 M |
| Moyenne des salariés à temps complet | 31 984 € | | |

Source : INSEE.

Si l'on s'intéresse à la question spécifique des rémunérations des dirigeants, l'AMF (autorité des marchés financiers) diffuse des données calculées sur un échantillon d'entreprises représentant les plus grosses capitalisations boursières de la place de Paris. En ce qui concerne les rémunérations des PDG, présidents de directoire, DG et gérants (échantillon de 71 dirigeants), la médiane se situe à 1 263 000 € pour la rémunération versée en 2009.

Tableau 2 : répartition des rémunérations 2009 pour les PDG, présidents de directoire, DG, gérants, soit 71 dirigeants

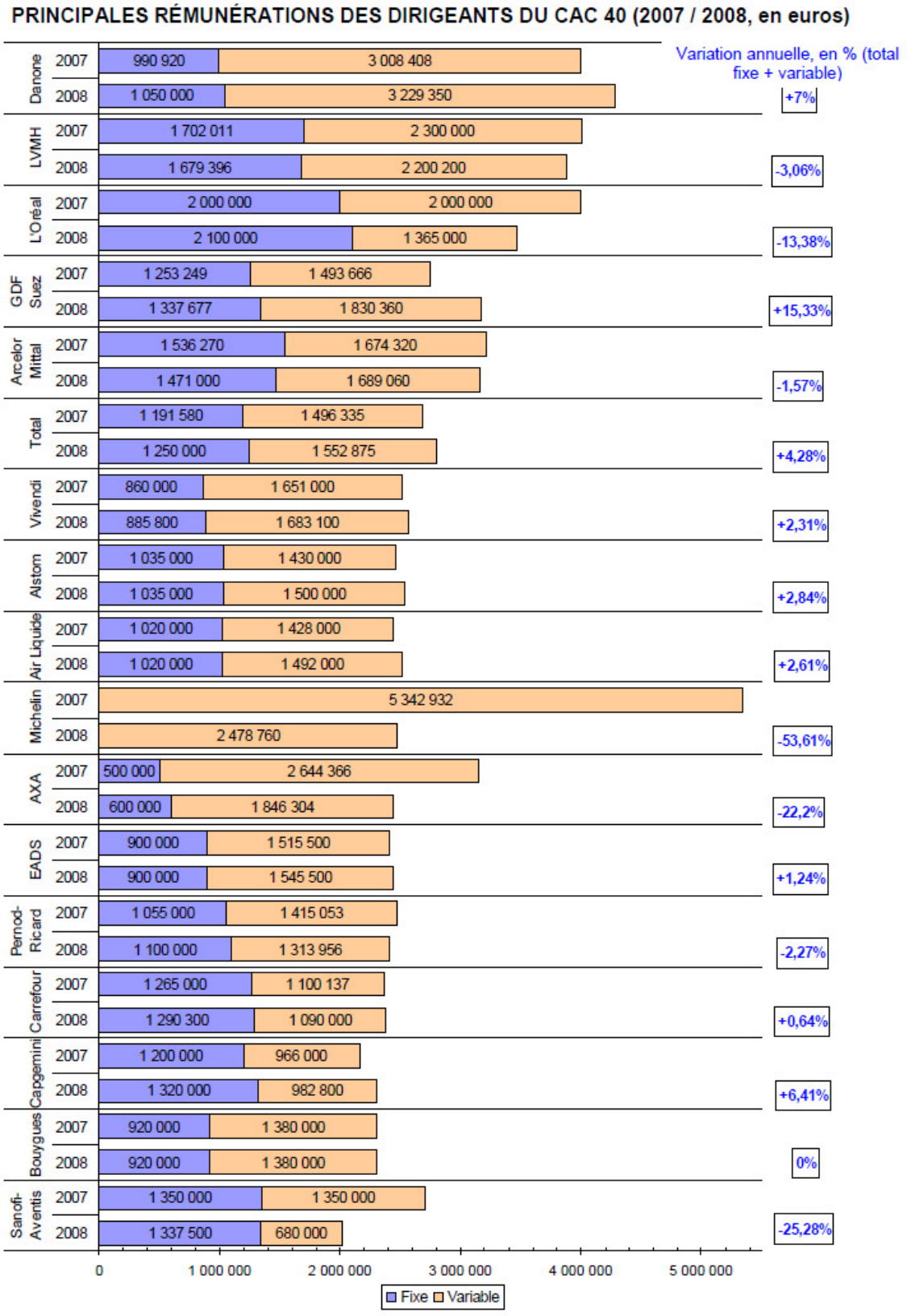
| Rémunération totale versée en 2009 | Nombre de dirigeants | Nombre cumulé de dirigeants | % cumulé |
|---|---|---|---|
| [ 240 K€ ; 746 K€ [ | 18 | 18 | 25% |
| [ 746 K€ ; 1 264 K€ [ | 18 | 36 | 50% |
| [ 1 264 K€ ; 1 829 K€ [ | 17 | 53 | 75% |
| [ 1 829 K€ ; 4 024 K€ [ | 18 | 71 | 100% |

| Rémunération totale due au titre de 2009 | Nombre de dirigeants | Nombre cumulé de dirigeants | % cumulé |
|---|---|---|---|
| [ 0 K€ ; 910 K€ [ | 18 | 18 | 26% |
| [ 910 K€ ; 1 394 K€ [ | 17 | 35 | 50% |
| [ 1 394 K€ ; 1 956 K€ [ | 17 | 52 | 75% |
| [ 1 956 K€ ; 4 398 K€ [ | 17 | 69 | 100% |

*Source : Rapport 2010 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants*

Le rapport parlementaire du député Philippe Houillon relatif aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et des opérateurs de marchés, publié en juillet 2009, présente également des données intéressantes concernant les rémunérations des PDG du CAC 40 qui n'incluent toutefois pas les actions et stock options distribuées.

On constate que la part variable des rémunérations représente la plupart du temps davantage que le salaire fixe (*voir figure 1 page suivante*).




Source : rapport Houillon / Warsmann sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et des opérateurs de marché (juillet 2009)

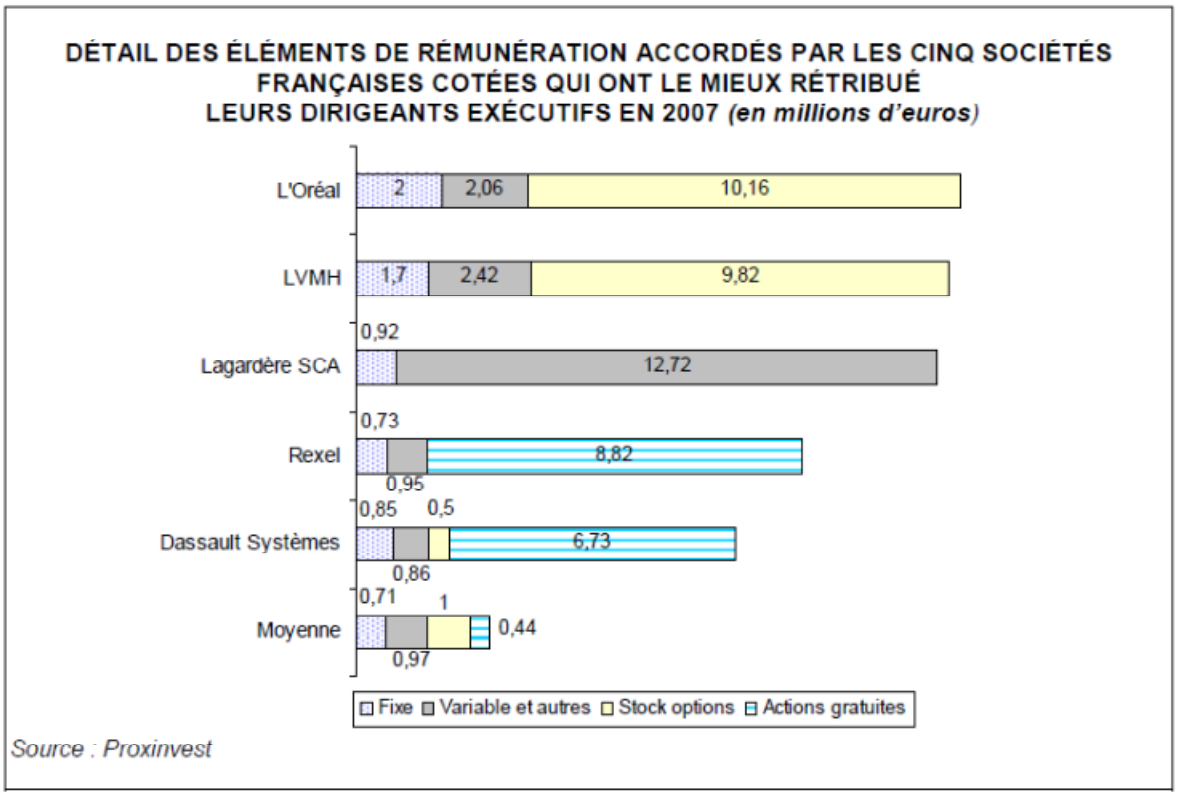
# 2.
# Une haute rémunération, ce n'est pas que du salaire

En réalité, les rémunérations élevées comportent souvent de multiples composantes. Pour les dirigeants comme pour les salariés de la finance, elles sont dans la majorité des cas composées d'une part fixe et d'une part variable. Une étude du cabinet Hay Group[6] montre que le salaire médian du directeur général est en Europe de 1,28 million d'euros (en incluant la part fixe et variable), et représente 27 % de sa rémunération totale, du fait des programmes de stock options et d'actions gratuites, le bonus effectif et le bonus maximal accessible représentant respectivement 145 et 200 % du salaire de base.

Les rémunérations totales des dirigeants peuvent également comprendre des rémunérations exceptionnelles, des jetons de présence, des options, des actions gratuites, un régime de retraite très avantageux (« retraite chapeau ») et des indemnités de licenciement (les bien nommés « parachutes dorés »). Lorsqu'on inclut l'ensemble de ces éléments, les rémunérations peuvent atteindre des montants nettement supérieurs (à comparer au graphique précédent).

[6] « How chief executives are paid : rewards in the largest companies in Europe and the US », 2008 : http://www.haygroup.com/downloads/uk/How_chief_executives_are_paid_30.11.07.pdf

Figure 2




Le rapport de Philippe Houillon, cité ici, détaille bien l'importance de ces divers éléments de rémunération.

De manière surprenante, il arrive que des éléments de rémunération variable soient accordés à des responsables non exécutifs, c'est-à-dire aux anciens dirigeants qui continuent d'exercer la présidence du conseil d'administration ou du conseil de surveillance sans pour autant s'impliquer dans la gestion au jour le jour. Il en va ainsi, notamment, dans des entreprises comme L'Oréal, Total, Vinci ou Sanofi-Aventis. La logique sous-jacente à l'attribution des bonus, assimilables à une prime d'efficacité, apparaît donc souvent dévoyée dans les faits.

On constate que les dirigeants reçoivent souvent attribution d'actions gratuites et stock options. Se trouvaient dans un tel cas de cumul en 2008, parmi les dirigeants du CAC 40, ceux des sociétés Alcatel-Lucent (250 000 options et 250 000 actions gratuites attribuées), Alstom (57 500 options et 1 000 actions gratuites attribuées), Axa (390 000 options et 84 000 actions gratuites attribuées), Schneider Electric (63 000 options et 6 750 actions gratuites attribuées) et Vivendi (360 000 options et 30 000 actions gratuites attribuées).

*La plus grande partie des revenus considérables perçus par certains dirigeants de grandes sociétés cotées émane des plus-values* engendrées par la cession d'actions libérées après avoir été obtenues dans le cadre d'un plan d'option de souscription ou d'achat. Le tableau ci-après détaille, à titre d'illustration, la plus-value réalisée, entre le 1er janvier 2008 et le 25 mars 2009, à l'issue de la cession des options détenues par plusieurs mandataires sociaux du CAC 40.

Tableau 3

**GAINS DE CERTAINS DIRIGEANTS DU CAC 40 DÉTENTEURS DE *STOCK-OPTIONS*, ENTRE LE 1ER JANVIER 2008 ET LE 25 MARS 2009**

| Bénéficiaires | Plus-value réalisée (en €) |
|---|---|
| Patrick Kron (Alstom) | 12,2 millions d'€ |
| Gérard Mestrallet (GDF-Suez) | 5,4 millions d'€ |
| Benoît Potier (Air Liquide) | 2,6 millions d'€ |
| Patrick Ricard (Pernod Ricard) | 2 millions d'€ |
| Xavier Huillard (Vinci) | 1,7 million d'€ |
| Daniel Bouton (Société générale) | 1,5 million d'€ |
| Christophe de Margerie (Total) | 826 000 € |
| Franck Riboud (Danone) | 540 000 € |
| Xavier Fontanet (Essilor) | 423 000 € |
| Baudouin Prot (BNP-Paribas) | 332 800 € |
| Henri de Castries (Axa) | 155 600 € |

*Source : L'Express, 2 avril 2009.*

Le licenciement est également une source d'enrichissement.

Ainsi, l'ancien directeur général de la banque Fortis, M. Paul Voltron, a bénéficié, avant la nationalisation de cette dernière puis sa cession à BNP Paribas, du versement d'une indemnité de départ de 1,35 million d'euros.

Des cas similaires ont été observés en France. C'est ainsi que, alors qu'il était licencié parce qu'il n'avait pas réussi à garantir la mise au point dans les délais prévus de l'Airbus A 380, le précédent président exécutif du groupe EADS a perçu quelque 8,2 millions d'euros (soit 1,2 million d'euros de préavis, 4,9 millions d'euros d'indemnités et 2,4 millions d'euros de prime de non-concurrence). Cette indemnité est apparue d'autant plus choquante qu'elle intervenait au moment même où les difficultés industrielles et commerciales que son bénéficiaire n'avait pu ni empêcher, ni prévenir, conduisaient le groupe qu'il avait dirigé à licencier près de 10 000 personnes.

Tableau 4

**QUELQUES EXEMPLES RETENTISSANTS DE PARACHUTES DORÉS**

| Années | Mandataire social concerné | Société | Montant |
|---|---|---|---|
| 1989 | F. Ross Johnson | RJ Reynolds Tobacco | 58,0 millions de dollars |
| 2002 | Jean-Marie Messier | Vivendi-Universal | 20,5 millions d'euros (1) |
| 2003 | Philippe Jaffré | Elf | 10,0 millions d'euros |
| 2003 | Jean-Pierre Tirouflet | Rhodia | 2,1 millions d'euros |
| 2005 | Carly Fiorina | Hewlett Packard | 42,0 millions de dollars |
| 2005 | Daniel Bernard | Carrefour | 9,9 millions d'euros |
| 2006 | Noël Forgeard | EADS | 8,2 millions d'euros |
| 2006 | Antoine Zacharias | Vinci | 10,0 millions d'euros (1) |
| 2007 | Charles Prince | Citygroup | 40,0 millions de dollars |
| 2007 | Rijkman Groenink | ABN Amro | 4,3 millions d'euros |
| 2008 | Serge Tchuruk | Alcatel-Lucent | 5,2 millions d'euros |
| 2008 | Patricia Russo | Alcatel-Lucent | 6,0 millions d'euros |
| 2008 | Martin Sullivan | AIG | 68,0 millions de dollars |
| 2009 | Thierry Morin | Valeo | 3,2 millions d'euros |

(1) *Non versés, faute d'accord définitif du conseil d'administration.*

*Source : rapport Houillon / Warsmann sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et des opérateurs de marché (juillet 2009)*

Fin septembre, Léo Apotheker, qui avait pris la tête d'HP, est parti après à peine un an avec des indemnités de départ pour un total de 13 M€.

Certes, il existe aussi des contre-exemples, à l'image de M. Pierre Bilger, ancien PDG d'Alstom qui, en 2003, renonça, sous la pression, à un parachute doré de 4,1 millions d'euros en raison des difficultés de son entreprise. Il convient également de citer le cas de M. Louis Gallois, président exécutif en fonction du groupe EADS, qui a refusé que soit prévu un tel avantage lors de son recrutement. Néanmoins, de tels exemples restent minoritaires. Dans les faits, la pratique des parachutes dorés est devenue un élément d'une politique de rémunération.

Aspect peu critiqué car assez peu connu du grand public, les retraites supplémentaires à prestations définies constituent un élément différé très substantiel des rémunérations consenties aux mandataires sociaux. Financées par les entreprises employeurs, elles garantissent à leurs bénéficiaires un niveau de pension prédéterminé, correspondant à un pourcentage du dernier salaire annuel perçu. Compensant la différence entre les montants versés par les régimes de cotisation obligatoire (AGIRC et ARRCO) et le pourcentage garanti du dernier salaire perçu, elles donnent lieu le plus souvent à des provisions considérables au moment du départ de leur bénéficiaire. Le cas le plus emblématique de ces dernières années est celui de l'ancien président-directeur général du groupe Carrefour, M. Daniel Bernard. Afin de lui assurer une retraite annuelle de 1,2 million d'euros, l'entreprise avait dû provisionner dans ses comptes pas moins de 29 millions d'euros. Dans une décision

rendue le 7 octobre 2008, la Cour d'appel de Paris a néanmoins prononcé la nullité de la convention sur laquelle reposait cette retraite supplémentaire, en raison non seulement d'un défaut d'autorisation préalable du conseil d'administration du groupe Carrefour mais aussi des conséquences dommageables que cet avantage revêtait pour la société.

Il n'en demeure pas moins que de tels montants semblent monnaie courante dans les grandes sociétés cotées. À titre d'illustration, on mentionnera qu'Antoine Zacharias (ancien PDG de Vinci) est assuré de percevoir 2,2 millions d'euros chaque année à ce titre, que MM. Jean-René Fourtou (Vivendi) et Alain Joly (Air Liquide) bénéficient d'une retraite annuelle de 1,2 million d'euros, tandis que M. Bertrand Colomb (Lafarge) se voit verser une rente de 1 million d'euros tous les ans du fait de ses anciennes fonctions.

Il existe des variantes, qui peuvent prendre la forme d'une distribution d'actions gratuites (Eiffage) ou d'une prime exceptionnelle, équivalente à la somme des bonus perçus sur une certaine durée (Publicis). Dans le dernier de ces deux cas particuliers, le document de référence de la société concernée indique une provision cumulée de 9,7 millions d'euros.

PARTIE II

# Qui perçoit des hautes rémunérations ?

Les très hautes rémunérations sont non seulement concentrées sur un petit nombre de personnes, de surcroît, elles sont souvent attribuées à des profils similaires. Il n'entrait pas dans le cadre de cette étude de réfléchir à une différenciation par la légitimité entre, par exemple, des créateurs d'entreprises et des dirigeants cooptés ou héliportés.

## 1.
## Des personnes qui travaillent dans des grandes entreprises…

Selon l'Insee, le poids des très hauts salaires est particulièrement important dans les entreprises de plus de 500 salariés puisqu'elles emploient 42 % de cette population, 48 % des « hauts salaires » et seulement 36 % de l'emploi salarié à temps complet du secteur privé.

En termes de professions exercées, 95 % des très hauts salaires sont cadres ou dirigeants d'entreprise.

Le statut de l'entreprise influe lui aussi, puisque les émoluments des dirigeants de sociétés indépendantes sont souvent moindres (à peine plus de 90 000 euros en moyenne) que ceux de filiales de grands groupes de taille équivalente (environ 140 000 euros).

Il ne faudrait toutefois pas croire que tous les dirigeants d'entreprise perçoivent des salaires très élevés. Selon, le Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale (CERCS), *les chefs d'entreprise français gagnent en moyenne 38 500 euros par an.* En effet, les responsables de PME employant entre 50 et 100 personnes percevraient un revenu annuel moyen d'environ 110 000 euros, tandis que ceux dirigeant des sociétés de plus de 2 000 salariés verraient leur rémunération atteindre 470 000 euros. Les chefs d'entreprises des petites entreprises, qui constituent l'essentiel du tissu, percevant généralement des rémunérations bien moins élevées. Le contraste est toutefois saisissant avec les responsables exécutifs des plus grandes sociétés cotées de la place de Paris, dont la rémunération potentielle moyenne, via les stock options et actions gratuites, a atteint, en 2007, 3 millions d'euros s'agissant des 120 plus importantes (SBF 120) et 4,7 millions d'euros pour les 40 premières (CAC 40).

# 2.
# …et de préférence qui les dirigent ou travaillent dans le secteur financier

Comme le montre Olivier Godechot, certains secteurs comme l'industrie, le commerce et les restaurants, les transports et la communication sont aujourd'hui beaucoup moins représentés au sommet de la hiérarchie des salaires qu'ils ne l'étaient il y a 30 ans. Par exemple, 38 % du millième supérieur travaillaient dans l'industrie en 1976 alors que c'est le cas pour seulement 14 % en 2007. En 1976, 6 % du millième supérieur travaillaient dans la finance. En 2007, ils étaient 24 %. Le nombre de salariés de la finance est pourtant resté une proportion assez stable du secteur privé (environ 3 % des salariés du secteur privé)[7]. *Le secteur financier a donc capté une part croissante des très hautes rémunérations au cours des dernières années.*

Parmi les très hauts salaires, quelques salariés sont classés par l'Insee en « professions intermédiaires » (4 %). Il s'agit notamment des sportifs de haut niveau, salariés par des entreprises du secteur des activités récréatives, culturelles et sportives, les clubs de sport professionnels. Le salaire moyen de cette dernière population, qui se distingue aussi de toutes les autres par sa jeunesse, est particulièrement élevé (plus de 400 000 euros par an).

On observe aussi des très hauts salaires dans la Fonction publique, en retenant pour les définir le même seuil que celui du secteur privé (124 573 euros). Ils sont environ 1 200 dans la fonction publique d'État, quelques centaines seulement dans la territoriale, soit au total 0,05 % de l'emploi public.

Mais c'est surtout chez les non-salariés que l'on trouve des actifs atteignant de très hauts revenus d'activité comparables à ceux des très hauts salaires du secteur privé : environ 160 000 non-salariés perçoivent en effet un revenu d'activité supérieur au seuil retenu ici, soit près de 8 % des non-salariés (hors agriculture). Dans cette population, elle aussi très masculine (82 %), 43 % exercent des professions de santé (médecins, chirurgiens-dentistes, pharmaciens), 12 % des métiers du droit (avocats, notaires) ainsi que diverses professions libérales (conseils, architectes...). Contrairement aux salariés ayant un très haut salaire, les non-salariés ayant des très hauts revenus d'activité sont présents sur tout le territoire, seulement un quart d'entre eux travaillant en Île-de-France. En revanche, comme l'ensemble

[7] Olivier GODECHOT, « La finance, facteur d'inégalités », Laviedesidées.fr, 15 avril 2011 : http://www.laviedesidees.fr/IMG/pdf/20110415_godechot.pdf

des personnes percevant des très hauts salaires, ils sont relativement âgés (près de 49 ans en moyenne).

On peut toutefois constater, comme le souligne Olivier Godechot, que le sentiment d'illégitimité se cristallise sur les dirigeants de grandes entreprises, ce qui n'est pas totalement étonnant dans la mesure où ils représentent 40 % des très hauts salaires et ont vu leur rémunération croître de manière très dynamique au cours de la dernière décennie, bien qu'à un rythme moindre que pour les salariés de la finance.

## 3.
## À 90 % des hommes, plutôt âgés…

L'étude de l'Insee fait apparaître que la population des très hauts salaires est très masculine. En effet, plus on s'élève dans la hiérarchie salariale, plus la proportion d'hommes s'accroît. Elle est de 55 % pour l'ensemble des salariés du privé, de 65 % pour les seuls salariés à temps complet, de 78 % parmi les « hauts salaires », et s'élève *à 87 % parmi les « très hauts salaires* **».** Elle est nettement plus forte parmi les dirigeants (92 %) et plus faible dans les métiers de la finance (autour de 80 %).

Le salaire étant fortement corrélé avec l'expérience, la population des très hauts salaires est plus âgée (49 ans) que celle des « hauts salaires » (45 ans), des cadres (42 ans) et de l'ensemble des salariés à temps complet (un peu moins de 40 ans).

## 4.
## … Et résidant en Île-de-France pour les deux tiers

La population des très hauts salaires se concentre là où se trouvent les sièges sociaux des grandes entreprises c'est-à-dire en Île-de-France. Alors qu'un quart des salariés à temps complet travaillent dans cette région, c'est le cas de près de la moitié des « hauts salaires » et de deux très hauts salaires sur trois. En termes de lieu de résidence, près d'un très haut salaire sur deux (47 %) habite dans l'Ouest parisien (Paris, Yvelines, Hauts-de-Seine) alors que ces trois départements ne regroupent que 10 % de l'emploi national et un quart des « hauts salaires ».

# PARTIE III
# Comment ont évolué les hautes rémunérations ?

Pour l'immense majorité des salariés, les hausses de salaires demeurent très modestes. Au cours de la période 1996-2006, les salaires mensuels bruts des 90 % les moins rémunérés ont progressé d'environ 6 %. Un peu plus pour le bas de l'échelle, du fait de la forte hausse du SMIC liée à la mise en place des 35 heures. Ce qui représente des montants compris entre 100 et 240 euros mensuels selon le niveau de salaire. Dans le même temps, les 0,1 % les mieux payés (25 000 euros par mois en moyenne) ont vu leur salaire progresser de 28 %, soit un gain mensuel de 5 400 euros.

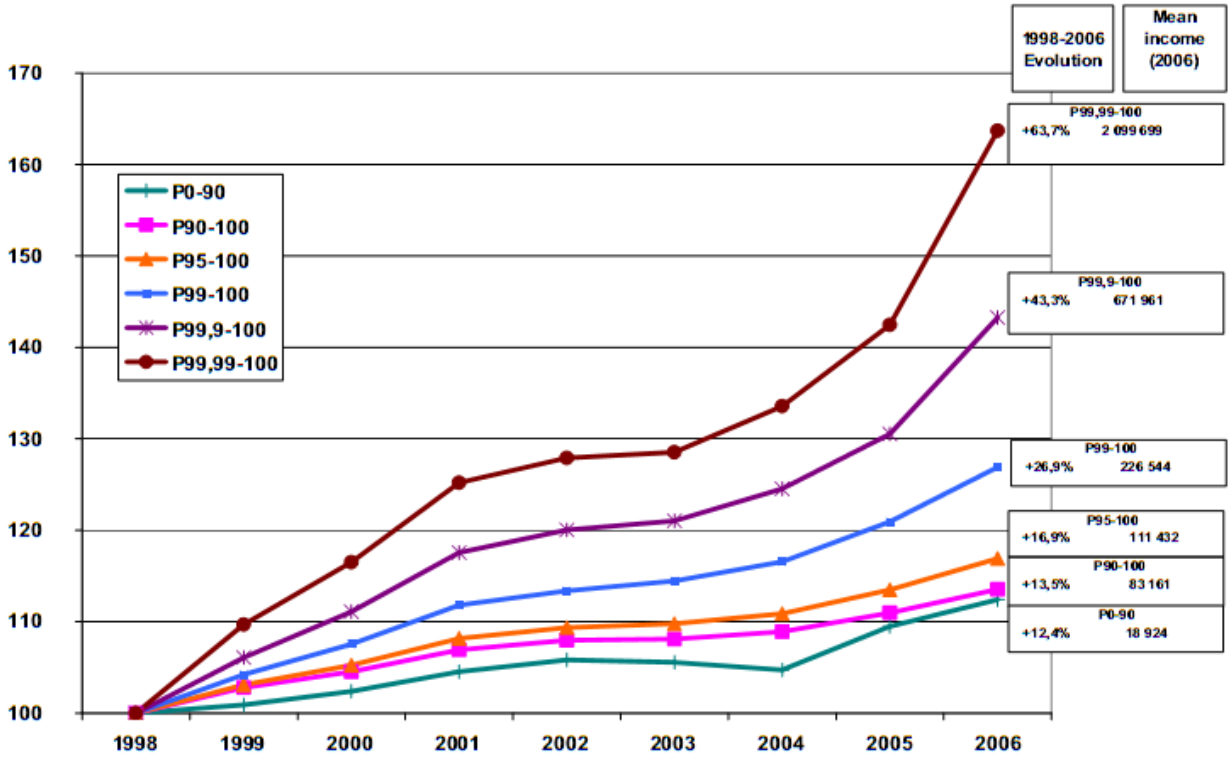
Les très hauts salaires ont connu des trajectoires salariales individuelles particulièrement dynamiques entre 2002 et 2007. Ainsi, les salariés déjà classés très hauts salaires en 2002 et qui le sont toujours en 2007, soit près de 80 % des très hauts salaires de 2002 toujours en emploi en 2007, ont bénéficié d'une croissance annuelle moyenne de leurs salaires de 5,8 % en termes réels. Il s'agit d'augmentations salariales nettement supérieures à celles de l'ensemble des salariés ayant toujours eu un emploi sur la période (+ 2,3 %) ou même seuls cadres (+ 2,9 %). Par métiers, ce sont les très hauts salaires des métiers de la banque qui connaissent les évolutions les plus favorables (+ 11 % par an en moyenne).

Selon l'Institut français des administrateurs, la rémunération moyenne des dirigeants de grandes sociétés cotées a progressé de 15 % par an entre 1997 et 2007, alors que celle des salariés a évolué, sur la même période, de 3 % en rythme annuel.

Selon Olivier Godechot, au total, la finance est responsable à 48 % de l'augmentation de 0,85 point de la part du millième supérieur dans la masse salariale entre 1996 et 2007, 57 % de la hausse lorsqu'on se restreint au dix-millième supérieur[8]. Ceci minimise toutefois le poids des PDG, largement rémunérés en actions gratuites ou stock options.

[8] *Ibid.*

Figure 3 : évolution du revenu réel moyen pour différents fractiles de revenu, base 100 en 1998[9]

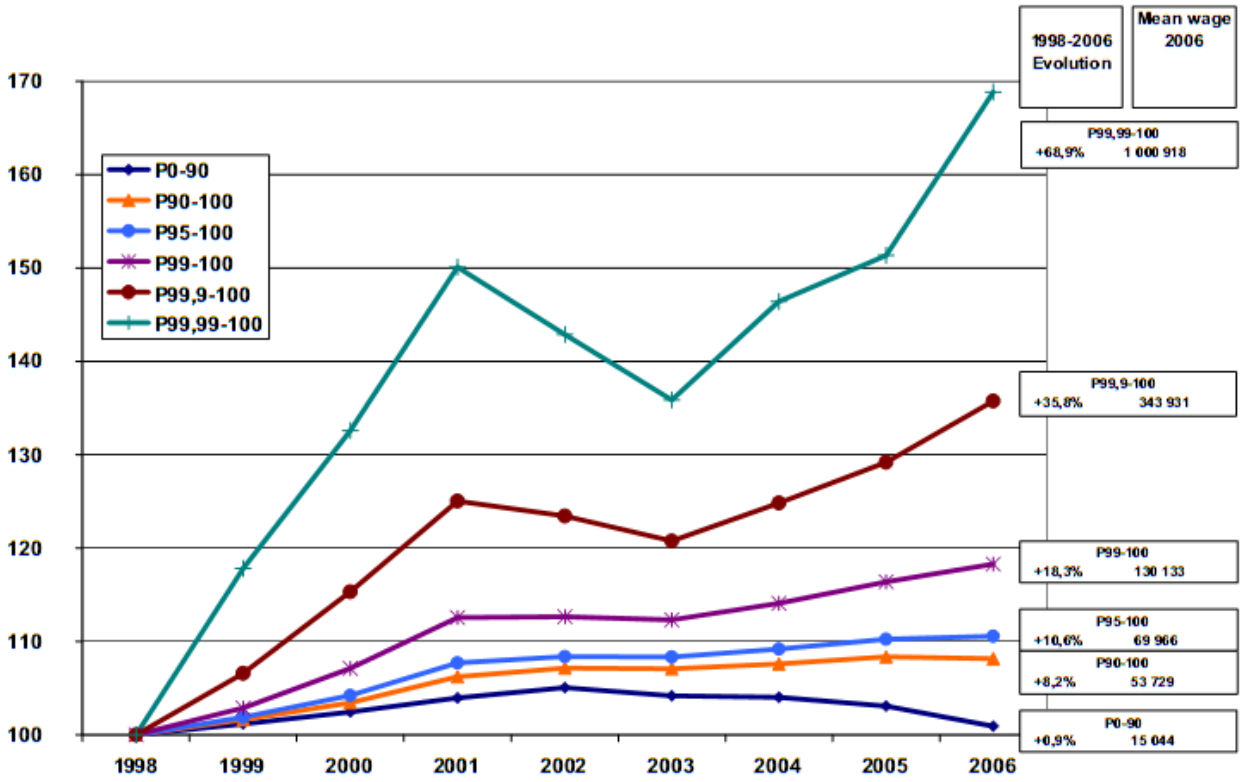



SOURCE: Exhaustive tabulations (Etats 1921) and sample of income tax returns. Definition of income excludes realized capital gains.

Un caractère essentiel de l'augmentation des inégalités de revenu durant les dix dernières années est qu'elle vient principalement de l'augmentation des inégalités de salaires et non des revenus du capital.

[9] Camille LANDAIS, "Top Incomes in France: booming inequalities?", Working Paper, Paris School of Economics, June 2008

Figure 4 : évolution du salaire réel moyen pour différents fractiles de salaire, base 100 en 1998




SOURCE: Sample of income tax files. Definition of wage excludes realized capital gains of stock-options.

Partie IV

# Quels problèmes cela pose-t-il ?

## 1.
## Des problèmes de justice sociale

### 1. QU'EST-CE QU'UNE JUSTE REMUNERATION ?

Pour les économistes, le salaire rémunère la productivité marginale du salarié, sur un marché caractérisé par une offre et une demande de travail. Il s'agit toutefois d'une vision théorique, le fonctionnement réel du marché du travail s'écartant largement de cette épure : en bas de la hiérarchie des salaires, le SMIC limite l'ajustement des rémunérations à la baisse ; en haut de la distribution, les logiques de marché sont contrecarrées par les mécanismes de fixation des rémunérations (cf. *infra*). Enfin, à tous les niveaux, l'asymétrie d'informations est grande entre employeurs et employés potentiels, ce qui réduit la probabilité que le salaire d'embauche corresponde effectivement à la productivité marginale du salarié. Cette notion devient par ailleurs délicate à définir dès que l'ont sort de l'emploi industriel. Pour Bernard Friot[10], en réalité, « la valeur attribuée au travail est une convention sociale qui change considérablement d'une période ou d'un lieu à l'autre ».

En particulier, les critères de rémunération ne sont que partiellement explicites : à l'embauche, ils incluent pêle-mêle le niveau de formation, l'expérience, le degré de responsabilités, le statut de cadre ou non de l'emploi, la rareté des compétences…

Pour de nombreux salariés et l'essentiel des mieux rémunérés, la rémunération comporte également une part variable, définie théoriquement au regard de la performance du salarié concerné. La définition de la performance peut correspondre à une augmentation de la valeur de marché de la société, à la réussite de projets précis (fusion, acquisition mais aussi plan de réduction des coûts…). Elle comprend plus rarement une dimension plus collective de performance globale, incluant des aspects sociaux et environnementaux.

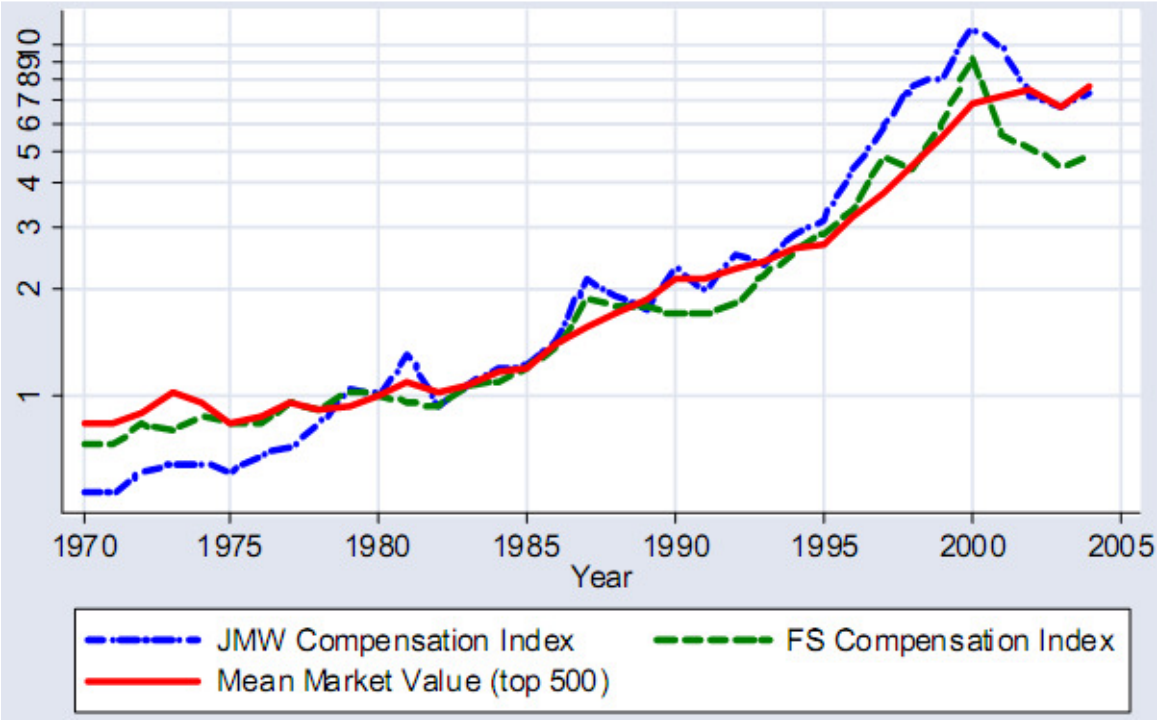
Par ailleurs, en France, les performances ne sont pas suffisamment évaluées de manière comparative, les dirigeants d'entreprise se voyant donc souvent récompensés pour la croissance du marché et non pour leur performance distincte.

[10] Bernard FRIOT, « Le salariat. Pour une approche en terme de régimes de ressources » in *Le salariat. Théorie, histoire et formes*, sous la direction de François VATIN (avec la collaboration de Sophie BERNARD), 2007, p. 149.

La question du caractère juste des rémunérations se pose aussi en ce qui concerne la justification des écarts. Certains les légitiment, principalement par le fait qu'une décision stratégique majeure est susceptible de faire gagner énormément à une entreprise, mais ce type de décisions intervient peu fréquemment. Par ailleurs, Augustin Landier et Xavier Gabaix ont publié récemment un papier qui explique que les rémunérations n'ont finalement pas tant augmenté si on les rapporte à la taille des entreprises.

En effet, en admettant que la mission du PDG est de maximiser la valeur boursière de l'entreprise, alors on peut montrer que la concurrence entre les entreprises pour attirer les meilleurs patrons aboutit à des salaires qui évoluent sensiblement de la même manière que la capitalisation des entreprises[11].

Figure 5 : rémunération des dirigeants et capitalisation boursière des 500 plus grandes entreprises, normalisées à 1 en 1980




*Source : Xavier GABAIX et Augustin LANDIER,* op. cit.

Pourtant, toute entreprise est un collectif. L'équipe dirigeante n'est pas la seule actrice de la création de valeur. L'ensemble du personnel y contribue, certes à des degrés divers, ce qui implique qu'une certaine cohérence devrait être observée entre l'évolution des variables de l'équipe dirigeante et celle des différentes catégories du personnel.

[11] Xavier GABAIX et Augustin LANDIER, "Why Has CEO Pay Increased so Much ?", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 123(1), 2008, p. 49-100 : http://econ-www.mit.edu/files/1769

Comme l'écrit Philippe Houillon, si les dirigeants mandataires sociaux exercent une mission importante en contribuant incontestablement à l'essor de la société dont ils ont la charge, il n'est pas pour autant certain que leur travail puisse effectivement se monétiser à hauteur de plusieurs centaines de fois celui des salariés de base. Chacun, à son niveau, participe à la réalisation des objectifs et à la recherche des profits.

À l'échelle de la société, si l'on rapporte l'utilité sociale d'un dirigeant mandataire social à celle d'un gardien de la paix, d'un enseignant ou d'un pompier, on peut légitimement s'interroger sur le fossé financier qui les sépare. Cette question recoupe finalement celle de savoir ce qui fait la richesse d'un pays et d'une société.

## 2. UN PROBLEME DE COHESION SOCIALE

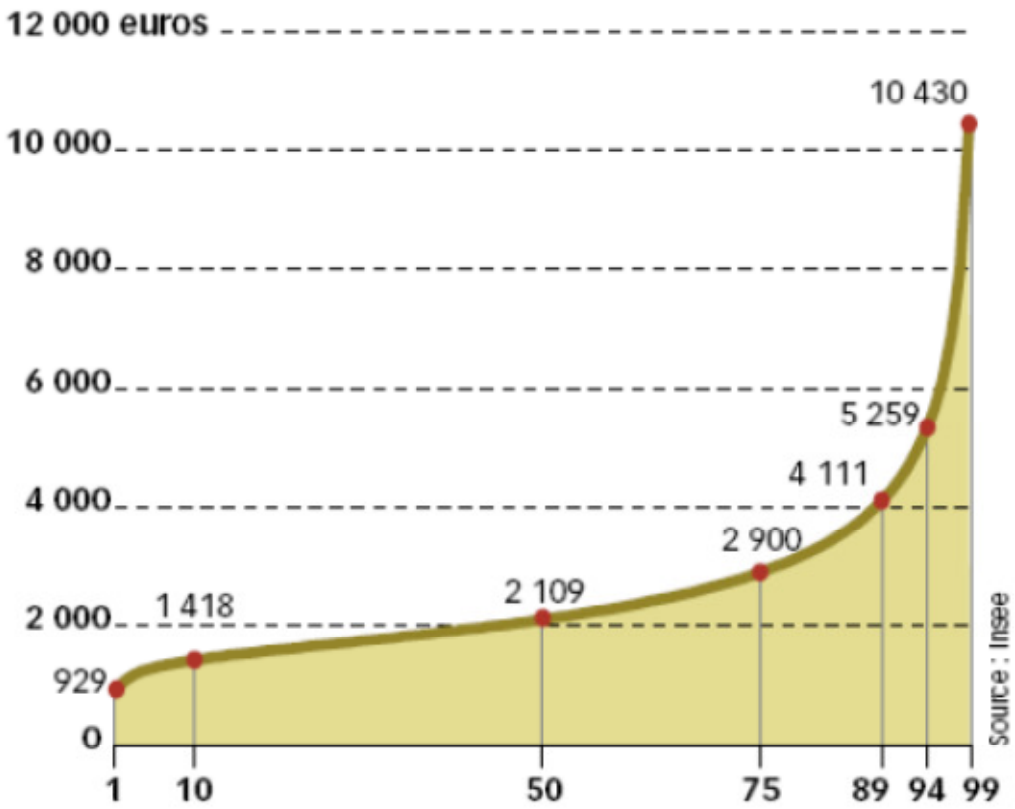
Le problème des hautes rémunérations ne se pose pas principalement en valeur absolue. Les rémunérations à cinq ou six chiffres choqueraient probablement moins si ne persistait pas un taux de pauvreté élevé et qui a crû parallèlement à l'explosion des très hautes rémunérations.

Selon le seuil de pauvreté utilisé par l'Insee (revenu inférieur à 60 % du revenu médian), la France comptait 8,2 millions de personnes pauvres en 2009. Depuis 2002, le nombre de personnes pauvres en ce sens a progressé de 678 000 (+ 9 %) et le taux de pauvreté s'établit à 13,5 %.

Cette situation est source de clivages multiples : elle n'éloigne pas seulement les personnes percevant des très hauts salaires des pauvres ; elle les sépare aussi des cadres dont la rémunération est de plus en plus distancée par celle de l'équipe dirigeante. Le clivage existe également au sein des professions particulièrement concernées : les salariés de la banque se sentent ainsi parfois stigmatisés par l'image que les bonus de certains traders renvoient d'un secteur tout entier. C'est vrai également pour la population des chefs d'entreprise dont la plupart supportent des niveaux de risques bien supérieurs aux PDG des grandes sociétés, pour des rémunérations qui n'ont rien de comparable.

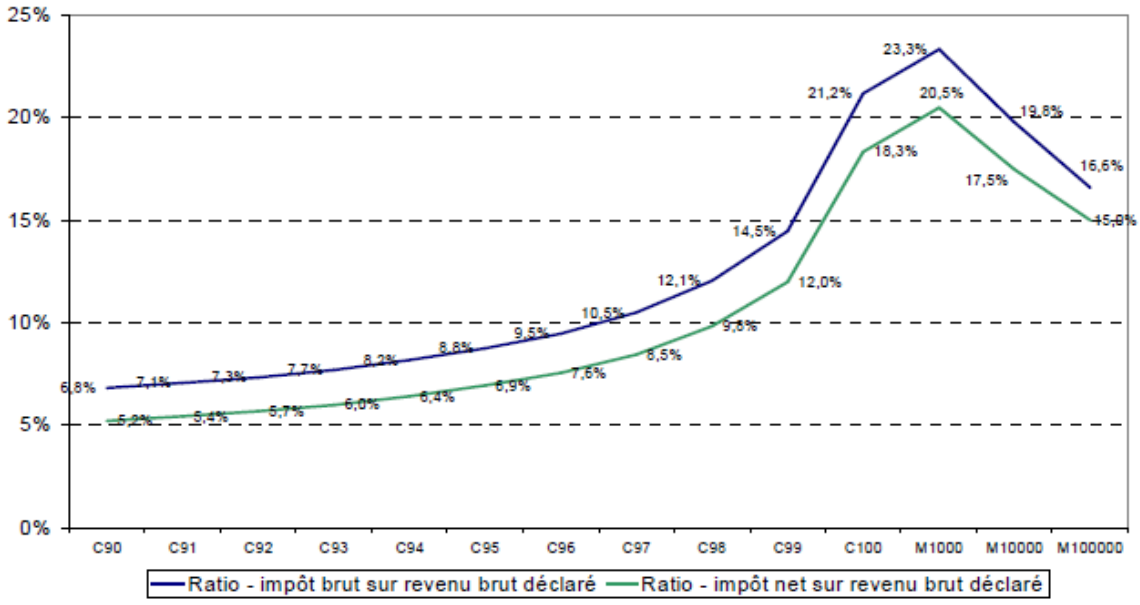
La courbe suivante reflète bien la déconnexion que l'on observe aujourd'hui entre le dernier décile de revenu, et surtout le dernier centile, et le reste de la population.

Figure 6 : distribution du salaire mensuel brut des salariés à temps complet




Ce problème de cohésion sociale se pose d'autant plus que les mieux payés ne sont pas ceux qui paient le plus d'impôts en proportion, dans la mesure où ils disposent des moyens de minorer leur taux d'imposition. Le conseil des prélèvements obligatoires a ainsi montré que *la progressivité de l'impôt s'atténue pour les plus riches* : alors que les 0,1 % les mieux dotés acquittent un taux moyen de prélèvement de 20,5 % (ce qui n'est déjà pas très élevé), les 0,01 % les plus riches ne versent que 17,5 % de leur revenu et les 0,001 % sont imposés à hauteur de 15 %.

Figure 7 : taux moyen de prélèvement sur le revenu brut fiscal déclaré par centile de revenu (dernier décile)




*Source : CPO, données sur les revenus 2009 DGFIP, 6ème émission.*

On peut aussi relever que les dirigeants d'entreprises mettent souvent en avant, pour justifier leurs rémunérations, leur impact positif sur les créations d'emplois et de richesses. À l'inverse, ils ne s'attribuent jamais de responsabilité dans la hausse du chômage ou des taux de pauvreté. Lors de la crise de 2008, un seul dirigeant du CAC 40 a baissé significativement son salaire. Peut-être ne serait-il pas illégitime que leur rémunération soit impactée par ces évolutions dans les deux sens ? Les patrons d'entreprises comme Carrefour ou GDF-SUEZ sont en effet susceptibles, par leurs politiques tarifaires, leurs politiques salariales et d'embauche, d'avoir un impact réel sur l'emploi et les taux de pauvreté.

# 2.
# Des problèmes d'efficacité économique

## 1. UNE ABSENCE GENERALE DE CORRELATION ENTRE LA PERFORMANCE ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE ET LE NIVEAU DES REMUNERATIONS

Il serait logique de penser que des salaires exceptionnels viennent rémunérer des performances exceptionnelles. Or, c'est rarement le cas.

Après guerre, les dirigeants de sociétés ont fait croître les économies européennes à des taux nettement supérieurs aux tendances actuelles, tout en percevant des rémunérations très largement inférieures (et, aux États-Unis, en supportant des taux d'imposition bien supérieurs).

Une étude faite sur un échantillon d'une centaine de dirigeants d'entreprise de taille moyenne (les patrons qui composent l'indice Small 90) a montré que le montant de la rémunération fait l'objet plutôt d'une corrélation inverse à la valeur créée sur une période de dix ans.[12]

La plupart des études menées sur le sujet constatent que la corrélation entre rémunération et performance est faible et, surtout, que le fait d'augmenter la rémunération des dirigeants n'a aucun effet sur les performances, entendues en termes de valorisation boursière.

Il n'est donc pas vrai d'affirmer que la croissance des rémunérations des dirigeants ne ferait que refléter le dynamisme des marchés. En réalité, cette croissance est surtout due aux modalités de fixation des rémunérations et à la présence d'intérêts croisés entre les conseils d'administration, qui crée un double effet inflationniste de bienveillance à l'égard de celui dont la rémunération est déterminée et d'entraînement à la hausse par effets de comparaison. Les salaires sont également tirés vers le haut par le recours aux cabinets de conseil en rémunération qui définissent des « normes » minimales en-deçà desquelles il est difficile de descendre. Il est également probable que les rémunérations des PDG aient été ces dernières années « tirées » par celles du secteur financier.

Il semble en fait que les dirigeants de grandes entreprises se comportent comme des actionnaires en période faste avec des hausses à deux chiffres de leurs salaires, et comme des salariés lorsque les temps sont plus durs avec des rémunérations résistantes à la baisse. Il serait plus sain de distinguer en permanence d'un côté le salaire, et d'un autre côté la contribution singulière qui peut être apportée par le dirigeant à la création (ou à la destruction) de valeur.

[12] Voir l'article de Jean GATTY et Martin HIRSCH dans *Les Echos* du 25 janvier 2010 : « La cohérence perdue des salaire des patrons » - http://archives.lesechos.fr/archives/2010/LesEchos/20600-56-ECH.htm

Le secteur bancaire est en proie à un phénomène spécifique de rente, notamment décrit par Jacques Delpla. Les banques bénéficient en effet d'une garantie implicite des États, amplement mobilisée lors de la crise financière, en vue de protéger les épargnants et de limiter les risques systémiques engendrés par les faillites bancaires. L'incitation à la prise de risques est donc forte pour les établissements bancaires dans la mesure où les conséquences des pertes peuvent être en partie, voire totalement, socialisées.

## 2. UN PROBLEME DE COURT-TERMISME

Les rémunérations variables basées sur la performance annuelle des cours incitent les dirigeants à se préoccuper de la valorisation immédiate de la société, plus que de son devenir de moyen et long terme.

## 3. S'IL EXISTE UN « MARCHE » A EFFETS INFLATIONNISTES DES FOOTBALLEURS ET DES TRADERS, L'EXISTENCE D'UN TEL MARCHE EST LARGEMENT ILLUSOIRE POUR LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES FRANÇAISES

Le « marché des dirigeants », souvent évoqué par les organisations patronales comme une contrainte nécessitant « d'aligner » les rémunérations sur ce standard, ne présente pas de réalité en pratique pour l'immense majorité des dirigeants français, du fait de la barrière de la langue et de l'absence de transférabilité complète des compétences. On constate empiriquement, comme le souligne Olivier Godechot, que les PDG français sont faiblement mobiles.

En revanche, il existe bien un marché des footballeurs professionnels, qui relève de régulations spécifiques. Et les travaux d'Olivier Godechot ont également permis de mettre en évidence une sorte de pouvoir de marché des professionnels de la finance. Ils ont en effet la possibilité, pour les plus reconnus, d'utiliser la menace d'un départ, accompagnés de l'ensemble de leur équipe, pour satisfaire leurs exigences de rémunération. De fait, dans le secteur financier, le taux de rotation et la mobilité internationale sont importants et les départs groupés se révèlent assez fréquents.[13]

## 4. DES INEGALITES DE REMUNERATION SOURCES D'UNE INEFFICACITE ECONOMIQUE COLLECTIVE

### *Les très hautes rémunérations ne sont pas favorables à la croissance*

Le taux d'épargne étant croissant avec les revenus, la concentration des richesses dans le haut de la distribution ne favorise pas le dynamisme de la consommation intérieure.

[13] Olivier GODECHOT, *Working Rich. Salaires, bonus et appropriation du profit dans l'industrie financière*, La Découverte, coll. « Textes à l'appui », 2007.

À l'inverse, certains, beaucoup plus nombreux, n'épargnent pas et ont parfois à peine de quoi satisfaire leurs besoins vitaux. Ils représentent ainsi un potentiel de croissance non négligeable.

Dans un document de travail du Fonds monétaire international, Michael Kumhof et Romain Rancière ont récemment montré qu'un accroissement durable des inégalités de revenu incite à emprunter aux riches et augmente le risque de crise économique grave[14]. En effet, l'augmentation très rapide des inégalités de revenu aux États-Unis a fait qu'entre 1976 et 2007, les 1% des Américains les plus riches ont accaparé 58 % de la croissance économique par ménage.[15] Il est aujourd'hui admis par un grand nombre d'économistes que cet accroissement des inégalités a été un des ressorts profonds de la crise économique et financière en cours depuis près de 4 ans.

Le récent rapport conjoint du Centre d'analyse stratégique et de la Direction générale du Trésor souligne d'ailleurs que « la réduction des inégalités peut participer à la stabilité macroéconomique et ne doit pas être vue uniquement comme une politique coûteuse».[16] Selon les projections de croissance de ce même rapport, la croissance de long terme pourrait être amputée de 0,9 point si les inégalités sociales et les questions environnementales ne sont pas prises en compte.

### *Les inégalités de rémunération ont des effets sur les finances publiques*

Sur vingt ans, les plus hautes rémunérations ont capté une part importante de la richesse nationale (cf. rapport du CAE sur le partage des fruits de la croissance[17]) : les 10 % des plus hautes rémunérations auraient bénéficié de 80 % de la richesse créée. Les 10 % des rémunérations les plus basses auraient vu sur la même période leur situation s'améliorer à travers les augmentations du SMIC. Les 80 % des rémunérations entre les deux déciles extrêmes auraient vu elles leur situation se dégrader.

Si, à richesse créée égale, les 10 % des rémunérations les plus élevées avaient « capté » moins de la richesse produite, et qu'une part de cette richesse était allée vers les deuxième et troisième déciles, les salaires en auraient été augmentés, à masse salariale globale constante. Ainsi, pour le même pouvoir d'achat, il aurait fallu recourir à moins de prestations sociales (type aides au logement ou allocations familiales). La fiscalité ne suffit pas à renverser cet effet puisque les taux moyens d'imposition des revenus des plus riches ne dépassent pas 20 %.

---

[14] Michael KUMHOF, Romain RANCIÈRE, *Inequality, Leverage and Crises*, IMF Working Paper, November 2010 : http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2010/wp10268.pdf

[15] Anthony B. ATKINSON, Thomas PIKETTY, and Emmanuel SAEZ , "Top Incomes in the Long Run of History", *Journal of Economic Literature*, 2011, 49:1, 3–71 :
http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2010/wp10268.pdf

[16] Benoît CŒURÉ et Vincent CHRIQUI, *France 2030 : cinq scénarios de croissance*, Rapport et document n°35, Centre d'analyse stratégique et Direction générale du Trésor, avril 2011.

[17] Gilbert CETTE, Jacques DELPLA, Arnaud SYLVAIN, « Le partage des fruits de la croissance en France », rapport du Conseil d'analyse économique n°85, 17 juillet 2009 (http://www.cae.gouv.fr/IMG/pdf/085.pdf), p. 21.

Cette croissance très différenciée des revenus a contribué à déclencher la crise mondiale, via la titrisation des prêts américains *subprimes*, ceux-ci résultant de l'endettement très élevé de ménages à faibles revenus et désireux d'accéder à la propriété.

Dans la situation conjoncturelle actuelle de forte dégradation des comptes publics, ces questions revêtent une acuité encore supérieure. On sait en effet que l'augmentation des prélèvements a des effets moins récessifs que la baisse des dépenses publiques, *a fortiori* quand ces prélèvements pèsent sur ceux dont le taux de consommation est plus faible, c'est-à-dire les plus aisés.

# 3.
# Des problèmes de gestion des risques

## 1. UNE ABSENCE DE REELLE REMUNERATION DES RISQUES POUR LES DIRIGEANTS

Pendant très longtemps, les fortunes étaient générées par l'accumulation de capital, par la propriété. Ce n'est que depuis très récemment que les fortunes peuvent se constituer avec des salaires. Cela change la nature du salaire, qui n'est alors plus seulement la rémunération d'un travail effectué. Les dirigeants, et certains salariés, sont payés comme s'ils étaient eux-mêmes les détenteurs des capitaux. Pourtant, ils en supportent très peu les risques. En effet, si les mandataires sociaux peuvent théoriquement être révoqués sans préavis, cette révocation est souvent accompagnée d'avantages (indemnités de licenciement et retraites chapeaux par exemple) qui la rendent peu douloureuse. En outre, il est permis de considérer que les rémunérations accumulées en exercice atteignent des niveaux suffisants pour se couvrir contre le risque de chômage, chômage qui risque peu d'ailleurs d'être de longue durée. Il n'en va pas de même avec les créateurs d'entreprises, les dirigeants/fondateurs de PME, pour ne citer que ces catégories.
Les éléments de rémunération versés sous forme de capital correspondent également peu à une prise de risques. Les options ne sont exercées que si le cours a progressé. Quant aux actions gratuites, elles constituent dans tous les cas des suppléments de rémunération.

## 2. MAIS UN RISQUE SYSTEMIQUE NOURRI PAR LES MECANISMES DE REMUNERATION A L'ŒUVRE DANS LE SECTEUR FINANCIER

Les mécanismes de rémunération en vigueur dans le domaine de la finance incitent à la prise de positions spéculatives téméraires et créatrices de bulles. Ainsi que le souligne le rapport du Conseil d'analyse économique consacré à la crise des *subprimes*[18], le bonus moyen des traders et des vendeurs équivaut à quatre fois le montant de la rémunération fixe moyenne, le ratio retombant à 2,5 pour les ingénieurs de marchés, à 0,8 pour les analystes financiers et à 0,34 pour les contrôleurs des risques.

Leur asymétrie, beaucoup de gains / peu de pertes en cas d'erreur, conduit à une sur-appréciation du risque. Ainsi que le résume Joseph Stiglitz : « Le système des bonus a très

[18] Patrick ARTUS, Jean-Paul BETBÈZE, Christian DE BOISSIEU, Gunther CAPELLE-BLANCARD, « La crise des subprimes », Rapport du Conseil d'analyse économique, 4 septembre 2008, réactualisé en janvier 2010 : http://www.cae.gouv.fr/IMG/pdf/078.pdf

certainement contribué d'une manière importante à la crise. Il a été conçu pour encourager la prise de risques, mais il a encouragé la prise de risques excessifs. »

On a ici un système dans lequel ceux qui prennent des risques n'en supportent pas les conséquences.

PARTIE V

# Quels leviers mobiliser pour encadrer les plus hautes rémunérations ?

On verra ci-dessous qu'il n'existe aucun mécanisme d'encadrement qui soit pleinement satisfaisant / pertinent, et qu'il convient donc plutôt de mettre en œuvre une palette de mesures.

# 1.
# Le plafonnement des rémunérations les plus élevées

Il s'agit sans doute du levier le plus radical qui pourrait être mis en œuvre, soit par la loi, soit éventuellement par la négociation collective. On pourrait ainsi imaginer que chaque branche fixe pour les entreprises du secteur la rémunération maximale jugée acceptable.

On peut rappeler que des systèmes de plafonnement ont été instaurés dans plusieurs pays en contrepartie des mesures d'aide liées à la crise. Ainsi, en février 2009, le Président américain et son Secrétaire au Trésor ont décidé d'un plafonnement à 500 000 dollars de la rémunération liquide (c'est-à-dire hors titres, eux-mêmes gelés jusqu'au remboursement des aides) des dirigeants d'établissements bénéficiant du concours de l'État fédéral. De même, en Allemagne, un décret du 20 octobre 2008 dispose qu'en fonction de la nature, du montant et de la durée des aides publiques obtenues, le fonds de sauvetage des établissements financiers peut imposer un plafond aux salaires, une rémunération supérieure à 500 000 euros étant qualifiée, en l'espèce, d'« *inappropriée* ».

D'un point de vue historique, on peut rappeler que le plafonnement des salaires durant l'effort de guerre américain a été un puissant moteur de réduction des inégalités durant l'après guerre.[19]

Dans le même esprit, il serait sans doute concevable pour l'État d'exiger un plafonnement des rémunérations comme contrepartie pour les entreprises auxquelles il apporte une aide.

Ce dispositif a l'avantage de pouvoir être appliqué à l'ensemble des salariés. Il laisse toutefois de côté les non-salariés qu'il serait beaucoup plus difficile de soumettre à un tel dispositif.

Outre son caractère « autoritaire », la principale limite de ce levier tient à une certaine incertitude quant à ses effets. En effet, il n'est pas dit que les sommes ainsi économisées par certaines entreprises soient redirigées vers le reste de la pyramide salariale ou vers l'investissement.

[19] Paul KRUGMAN, *The Conscience of a Liberal*, 2009.

# 2.
# La fixation d'écarts maximums au sein des entreprises

Par rapport aux précédents, ce levier est intéressant, dans la mesure où il relie les deux bouts de la chaîne. Autrement dit, pour réduire l'écart, on peut soit diminuer les rémunérations les plus élevées, soit augmenter les plus faibles. Dans son projet pour 2012, le PS a proposé un plafonnement du salaire des dirigeants d'entreprises dont l'État est actionnaire : ils ne pourraient pas gagner plus de vingt fois plus que leurs salariés les moins bien payés. Pour éviter les distorsions, l'application d'une telle mesure devrait probablement être circonscrite aux rémunérations versées sur le territoire français.

Ce dispositif a l'inconvénient de ne concerner que les salariés au sein des entreprises et non pas l'ensemble des hautes rémunérations. Le critère de la présence ou non d'une participation publique est également discutable.

Une autre modalité visant à réintroduire une forme de solidarité dans les entreprises consisterait à poser par exemple la règle que les 1 % de rémunérations les plus élevées ne puissent pas dépasser un certain pourcentage de la masse salariale.

# 3.
# Le levier fiscal

Ce levier présente des atouts indéniables, à commencer par son universalité : un même niveau de rémunération est mis à contribution de manière similaire. De plus, les sommes recueillies l'étant au profit de la puissance publique, cela constitue une garantie d'utilisation au service de l'intérêt général et de la redistribution. La pertinence de ce levier est également renforcée par le contexte de crise des finances publiques, qui nécessite à court/moyen terme un accroissement des recettes, et la prise de conscience que la progressivité de l'impôt n'est pas réellement mise en œuvre jusqu'en haut de la pyramide.

S'engageant (très timidement) dans cette voie, le Gouvernement a annoncé la création d'une taxe de 3 % pour les revenus dépassant 500 000 € par an et par part, mesure qui rapportera 200 M€. Jérôme Cahuzac a proposé de son côté d'ajouter une tranche à 60 % au barème de l'impôt sur le revenu pour les revenus dépassant 1M € par an. Ces plafonds paraissent toutefois extraordinairement élevés : en 2007, selon l'Insee, les 10 % les plus riches déclaraient en moyenne 48 000 € par an, les 1 % les plus riches 119 000 €, les 0,1 % les plus aisés 335 000 € et ce n'est qu'au niveau des 0,01 % les plus riches que l'on atteint des montants de revenus dépassant 500 000 €, ceux-ci touchant en moyenne 1,3 M€. Pour mémoire, en 2011, la tranche marginale à 41 % concerne les revenus qui dépassent 70 830 €. Il y a donc probablement place pour plusieurs tranches supplémentaires à des seuils de rémunération plus bas. Même s'il serait plus lisible de parler en taux moyens et d'inclure la CSG, on peut estimer qu'une tranche supplémentaire à 50 % au-delà de 100 000 € par part et une à 60 % au-delà de 300 000 € seraient envisageables (en gardant en mémoire que les revenus sont par ailleurs soumis à un taux de CSG d'environ 10 %). Deux types de conséquences sont possibles : cette modification du barème pourrait avoir un effet désincitatif sur l'attribution de rémunérations très élevées, ce qui est l'objectif recherché. Si cet effet ne joue pas, la mesure permettra au moins de diminuer les inégalités et de rapporter au maximum 1,3 mds€. Ce levier présente toutefois plusieurs inconvénients. Tout d'abord, il ne répond pas directement à la disproportion des rémunérations versées mais s'attaque plutôt aux inégalités de revenus dans leur ensemble. Ses effets sur les rémunérations versées par les entreprises sont par ailleurs incertains. On peut imaginer un effet dissuasif, le conseil d'administration ou la direction générale hésitant à verser des sommes qui seraient pour l'essentiel converties en impôts mais, à l'inverse, il est aussi possible qu'une telle mesure crée un effet inflationniste, pervers pour les entreprises, visant à maintenir le revenu disponible des personnes les mieux payées en l'augmentant en proportion des hausses d'impôts.

Ce levier nécessiterait également une harmonisation de la taxation des revenus du travail et du capital pour éviter que les rémunérations ne se convertissent quasi intégralement en actions et stock options. Surtout, pour être efficace et légitime, il implique une réduction drastique des possibilités de contournement, via un plafonnement très strict du bénéfice des niches fiscales (à 10 000 € par exemple, sans référence au revenu) et un renforcement des contrôles fiscaux sur les très hauts revenus.

L'outil fiscal peut également être mobilisé au niveau des entreprises avec des visées incitatrices, il s'agirait alors de rendre non déductible à l'impôt sur les sociétés une part des rémunérations au-delà d'un certain montant. L'effet d'une telle mesure est toutefois incertain. Là encore, l'effet d'incitation à une réduction des rémunérations n'est pas avéré et, s'il n'existe pas, c'est l'ensemble de la communauté des salariés qui subira l'alourdissement des charges de l'entreprise. Par ailleurs, l'instauration par Clinton d'une mesure similaire aux États-Unis avait conduit à l'explosion des stock options.

# 4.
# Les critères de fixation des rémunérations

Le suivi du débat public montre que les rémunérations élevées choquent principalement lorsqu'elles apparaissent injustifiées et en décalage par rapport aux performances de l'entreprise. Les critères d'attribution des compléments de rémunération que sont par exemple les parachutes dorés, les retraites chapeaux ou les indemnités de départ sont déjà supposés faire l'objet d'une description dans le rapport annuel, mais l'AMF constate que cette obligation est loin d'être systématiquement respectée.

L'idée serait de réintroduire de la rationalité dans des mécanismes devenus aujourd'hui irrationnels. Cette piste apparaît toutefois complexe car beaucoup de critères sont possibles. On peut toutefois noter que les rémunérations des salariés sont revues annuellement en fonction de critères. L'idée de dissocier systématiquement le salaire de la rémunération des performances paraît porteuse de clarification, les critères de rémunération variable devant être clairement définis. Il serait sans doute souhaitable que ces critères soient transparents, même si certains objectifs stratégiques du type « faire l'acquisition de telle société » ne pourraient bien sûr être diffusés. Il paraît difficile d'aller au-delà et d'imposer de l'extérieur certains types de critères.

Ils pourraient également leur être demandé d'adopter une part de critères sociaux et environnementaux.

# 5.
# La gouvernance des entreprises et les modalités de fixation des rémunérations

L'explosion des rémunérations des dirigeants tient en partie à un corporatisme matérialisé par les présences croisées des mandataires sociaux au sein de plusieurs conseils d'administration. Ce système conduit à des modalités feutrées et inflationnistes de fixation des rémunérations qui échappent en totalité aux parties prenantes des entreprises que sont au premier chef les actionnaires et les salariés.

Une étude du CEPREMAP de 2011[20] indique que, pour limiter ce phénomène, plusieurs pays ont mis en place des réglementations intéressantes. Au Royaume-Uni, la législation mise en place fin 2002 prévoyait la publication par les entreprises d'un rapport détaillé sur la rémunération des dirigeants, notamment sur les indemnités en cas de rupture de mandat, sur la rémunération des consultants en rémunération, ainsi que leurs autres liens avec l'entreprise, ainsi qu'une déclaration sur la politique de rémunération future de l'entreprise. Elle prévoyait aussi que ce rapport soit soumis à un vote consultatif des actionnaires. Cette réglementation a été reprise ou est en voie de l'être dans plusieurs pays, notamment en Australie, en Norvège, aux Pays-Bas et en Suède. Les effets de cette législation ont été analysés par le cabinet de conseil Deloitte. Leur étude de 2004 montre que la mise en place de cette réglementation a entraîné la diminution des indemnités de départ mentionnées dans les contrats des PDG, ainsi que les procédures de réévaluation de leurs performances en cas de non-atteinte des objectifs fixés. Une seconde étude réalisée par F. Ferri et D. Marber met en évidence qu'après la mise en place de cette réglementation, la sensibilité de la rémunération aux performances opérationnelles et boursières a augmenté, surtout en cas de mauvaises performances. Cependant, il convient aussi de signaler qu'aucune de ces deux études n'a mis en évidence que le vote des actionnaires diminuait la rémunération moyenne des PDG.

En 2006, la réglementation britannique a été renforcée, le rapport détaillé sur la rémunération des dirigeants étant désormais soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires. Un tel système pourrait sans doute être transposé en France, par exemple pour les dix rémunérations les plus élevées. Le comité d'entreprise devrait également en être informé.

[20] Frédéric PALOMINO, *Comment faut-il payer les patrons ?*, éditions Rue d'Ulm, coll. du CEPREMAP, 2011 : http://www.cepremap.ens.fr/depot/opus/OPUS21.pdf

Interdire les présences croisées au sein des conseils d'administration permettrait de limiter les conflits d'intérêt. On pourrait également imposer que les comités de rémunération soient composés exclusivement d'administrateurs indépendants. Mais cette mesure à elle seule n'aurait sans doute pas un impact suffisant, dans la mesure où elle n'induirait pas nécessairement que le Conseil se mette à jouer pleinement son rôle.

Ce levier a l'avantage d'impliquer les entreprises dans la résolution du problème mais il ne concerne que les dirigeants et non l'ensemble des hautes rémunérations.

# 6.
# La transparence des rémunérations : un levier ambigu

Au début des années 1990, une réflexion sur la gouvernance d'entreprise a été menée au Royaume-Uni et a donné lieu à deux rapports en 1992 et 1995, qui sont à l'origine d'un code de bonne conduite sur la rémunération des dirigeants (Code of Best Practice on Executive Pay) publié en 1995. Ce code prévoit une amélioration de la transparence concernant ces rémunérations et a été adopté par une majorité d'entreprises. Il n'a pourtant pas apporté les résultats escomptés puisqu'il n'a eu aucun impact significatif sur la rémunération des dirigeants, notamment sur la sensibilité de cette rémunération à la performance[21].

La loi NRE (nouvelles régulations économiques) a posé le principe de la transparence, au profit des actionnaires, de la rémunération totale et des avantages de toute nature (par exemple : voiture, appartement de fonction, etc.) versés à chaque mandataire social : le rapport annuel comprend ainsi un compte rendu sur ces éléments versés durant l'exercice. Cette loi a également renforcé l'information des actionnaires sur les stock options en instaurant l'obligation d'établir chaque année un rapport spécial sur les attributions et les levées de stock options. Ces modalités d'information n'ont pas eu d'effets notables sur l'évolution des rémunérations.

La transparence peut être souhaitable si elle concerne la totalité des éléments de rémunération dans la mesure où elle peut permettre de faire apparaître des avantages annexes parfois substantiels. Toutefois, elle n'a probablement pas d'effet modérateur et peut même favoriser des effets inflationnistes par le jeu des comparaisons.

Cette idée de transparence pourrait toutefois se muer en une version douce de la règlementation des écarts de salaires au sein des entreprises. Les entreprises pourraient ainsi avoir l'obligation de publier l'écart maximal des rémunérations au sein de l'entreprise, apprécié en France ou en Europe, ou bien à quelle part de la masse salariale équivalent les 1 % de rémunérations supérieures.

[21] *Ibid.*, p. 66.

# 7.
# Code de bonnes pratiques, discours politiques et médiatiques : une contribution à la construction de normes sociales

Le code de bonnes pratiques AFEP/MEDEF de 2008 ne s'est pas encore traduit par un véritable impact sur la captation de la valeur ajoutée par les plus hautes rémunérations. Il semble toutefois qu'il ait contribué à la limitation de la signature de parachutes dorés. Ce type d'initiatives permet de reconnaître officiellement que le problème existe et de fixer quelques points de repère. Il peut également s'attaquer à l'ensemble des leviers (à l'exception du volet fiscal) pour produire des recommandations, par exemple en matière de gouvernance ou en proposant des références en matière d'écarts maximums. Les entreprises sont alors susceptibles d'être interrogées sur leurs motifs de non-respect de ces recommandations.
Toutefois, le code AFEP-MEDEF est encore insuffisamment respecté dans certaines de ses dispositions et personne n'est en charge d'en assurer un contrôle approfondi. L'AMF fait un contrôle annuel de son application et de celle du code Middlenext (pour les entreprises cotées de taille inférieure), mais sans que ce contrôle ne mentionne explicitement les non respects et n'aboutisse à des sanctions.

Le discours politique et médiatique a également un rôle à jouer, cette fois au niveau de la prise de conscience en favorisant la « mise sur agenda » du problème et en diffusant des chiffres disponibles publiquement mais dont la diffusion est néanmoins souvent confidentielle. Par ailleurs, le discours du politique contribue de manière non négligeable à fixer les bornes de ce qui peut être considéré comme socialement acceptable. Il peut aussi émettre des recommandations à l'égard des entreprises et souligner les pratiques vertueuses.

PARTIE VI

# Les réponses préconisées

Dans la mesure où aucun des leviers décrits plus haut n'apporte de réponse à l'intégralité du besoin de régulation des hautes rémunérations, les mesures qui suivent font appel à plusieurs outils en vue de répondre aux trois séries de problèmes évoqués plus haut en termes de justice sociale, d'efficacité économique et de gestion des risques.

# 1.
# Pour répondre aux problèmes de justice sociale

***Proposition n° 12*** : Réduire les inégalités de revenus en accroissant substantiellement les taux d'imposition portant sur les plus hautes rémunérations et en limitant les possibilités de contournement.

Pour répondre à la montée des inégalités et limiter les écarts de niveaux de vie dans l'ensemble de la société, la fiscalité est sans conteste le meilleur levier car elle a une dimension universelle et redistributive.

Il est donc proposé d'instaurer une nouvelle tranche de l'impôt sur le revenu à 50 % au-delà de 100 000 € par part et une à 60 % au-delà de 300 000 €. Pour être efficace, cette mesure supposerait une réduction nette des avantages de taxation dont bénéficient les revenus de capitaux mobiliers et les plus-values. Elle impliquerait un plafonnement très strict du bénéfice des niches fiscales. Le plafonnement se trouve toutefois compliqué par les multiples exceptions existant actuellement et incite à la non déclaration. Il serait donc sans doute plus efficace de mettre en place un taux d'imposition effectif minimum en fonction du revenu. Un renforcement des contrôles fiscaux sur les très hauts revenus serait également bienvenu.

En l'absence d'optimisation, la mise en place de ce barème se traduirait par une hausse de 1,2 à 1,3 mds€ des recettes fiscales.

***Proposition n°2*** : Diffuser les écarts de rémunération au sein de l'entreprise.

Cette proposition a pour vocation de mettre en avant le degré de solidarité et de cohésion existant au sein des entreprises. Plusieurs modalités sont possibles :

- Diffuser simplement l'écart entre les rémunérations les plus faibles et les plus élevées versées sur le territoire français ;
- Diffuser l'écart entre la rémunération la plus élevée et le salaire médian en France ;
- Indiquer quelle part de la masse salariale d'ensemble perçoivent les 1 % des salariés les mieux rémunérés en France.

Ces différentes possibilités ne sont naturellement pas exclusives et d'autres peuvent être envisagées.

La deuxième modalité est similaire à une disposition du Dood-Frank Act américain de 2010 qui oblige les entreprises à publier le rapport entre la rémunération médiane des employés et celle du PDG.

***Proposition n°3*** : Diffuser les critères de rémunération variable qui devraient contenir au moins un objectif à caractère social et un objectif environnemental pour les sociétés cotées.

L'objectif de cette mesure est de permettre de créer un débat sur les critères à l'aune desquels la performance sera rémunérée. Une application souple devrait éviter de mettre les entreprises en position de devoir révéler des informations concernant des orientations stratégiques nécessairement confidentielles.

Sans être trop contraignante, la proposition consistant à imposer un objectif social et un objectif environnemental paraît susceptible d'amener les membres du conseil d'administration, et les actionnaires (dans l'hypothèse où ces objectifs leur seraient soumis) à s'intéresser à des critères non financiers et aux impacts de l'activité de l'entreprise sur son environnement ou sur ses salariés.

***Proposition n° 4 :*** Prévoir des modalités de concertation au sein du comité d'entreprise sur les critères de rémunération.

Les critères de rémunération étant liés à la politique générale de l'entreprise, il est légitime que le comité d'entreprise puisse être associé aux critères généraux d'évolution des rémunérations les plus élevées, dans des conditions qui ne mettent pas en cause la nécessaire confidentialité à l'égard de la concurrence de la stratégie de l'entreprise.

***Proposition n°5 :*** Supprimer les retraites chapeaux.

Il s'agit d'un élément de rémunération qui ne présente pas de réelles justifications et conduit les entreprises à devoir provisionner des sommes parfois considérables.

***Proposition n° 6*** : Rendre transparentes l'intégralité des rémunérations des élus et des membres de cabinet, ainsi que les plus hautes rémunérations dans les administrations et établissements publics.

L'enjeu est ici démocratique : les agents publics, les élus et membres de cabinet étant rémunérés par les contribuables, il est légitime que ceux-ci soient informés des niveaux de rémunération effectivement perçus, y compris les salaires reçus pour les présidences de SEM ou de syndicats mixtes par exemple, et les indemnités de retraite. Il serait notamment utile que les citoyens sachent si l'enveloppe budgétaire allouée aux parlementaires pour rémunérer leurs collaborateurs est effectivement utilisée à cette fin.

En ce qui concerne les rémunérations issues du privé, leur transparence est un vecteur de prévention des conflits d'intérêt.

***Proposition n° 7 :*** Diffuser chaque année l'évolution des hauts salaires, ainsi que les données relatives à la progressivité de l'impôt.

La France est en retard en ce qui concerne l'accessibilité aux données publiques. L'Insee a publié récemment une étude sur les hauts salaires mais celle-ci n'est pas récurrente, ce qui ne permet pas de suivre régulièrement les évolutions de la répartition des revenus. Il est donc préconisé de diffuser chaque année la distribution complète des revenus par centile de la population.

De manière similaire, les taux d'imposition effectifs supportés par les différentes tranches de revenus ne sont pas disponibles de manière récurrente. Il est donc recommandé de diffuser sur une base annuelle les données contenues dans le dernier rapport du conseil des prélèvements obligatoire relatif à la progressivité de l'impôt, en particulier le taux d'imposition moyen supporté par chaque décile de revenus et par les dix derniers centiles au titre de l'impôt sur le revenu.

# 2.
# Pour répondre aux problèmes d'efficacité économique

***Proposition n° 8***: Limiter la tentation du court-termisme en prévoyant une part de rémunération des dirigeants sous forme de participations bloquées pendant au moins cinq ans et un exercice différé des options.

Pour inciter les dirigeants à se concentrer sur les performances durables de l'entreprise, il est souhaitable que la rémunération de la performance ne s'appuie pas exclusivement sur des critères immédiats. D'où l'idée de verser une part des rémunérations sous forme de participations bloquées pendant au moins cinq ans. Cette part pourrait correspondre à une fraction déterminée des rémunérations variables (la moitié par exemple) ou bien à la part dépassant un certain multiple de la rémunération la plus faible au sein de l'entreprise.

Un autre levier consiste à différer l'exercice des stock options. En Allemagne, le délai d'exercice des options a par exemple été prolongé à quatre ans en 2009. En France, il existe une incitation fiscale et sociale à attendre quatre ans avant la levée des options (le prélèvement forfaitaire libératoire passe alors de 41 % au-delà de 152 500 € et 30 % en-deçà à, respectivement, 30 % et 18 %). Il n'y a toutefois pas de contrainte en termes de délai d'indisponibilité, celui-ci étant fixé par le plan d'attribution.

Pour ce qui est des dirigeants partant en retraite, la cession de leurs actions ne devrait pas pouvoir s'exercer avant une durée de cinq ans.

Il conviendrait également d'encourager les critères de performance relative conditionnant la levée des options (comparaison par rapport à un indice de référence ou à un panel d'entreprises comparables). Ces critères devraient s'appliquer à la totalité des attributions de stock options afin de limiter les effets d'aubaine traduisant une simple hausse globale des cours.

***Proposition n°9*** : Réformer le fonctionnement des conseils d'administration et soumettre les rémunérations des mandataires sociaux, ainsi que les dix rémunérations les plus élevées, au vote de l'assemblée générale des actionnaires. [22]

[22] Une proposition de loi en ce sens a été déposée par des députés du groupe Nouveau Centre pour les mandataires sociaux le 13 mai 2009.

Plusieurs mesures permettraient de limiter les effets inflationnistes dans le fonctionnement des conseils d'administration :

- interdire les participations croisées ;
- mettre en place une règle selon laquelle le comité des rémunérations ne devrait être composé que d'administrateurs indépendants et revoir les conditions de nomination de ces derniers ;
- limiter à trois le nombre de mandats pouvant être détenus par un même administrateur et rendre incompatible un deuxième mandat d'administrateur avec un deuxième mandat exécutif.

Le Royaume-Uni a déjà adopté le principe d'un vote de l'assemblée générale sur la rémunération des mandataires sociaux.

L'étude du CEPREMAP souligne que plusieurs études empiriques réalisées aux États-Unis ont montré que la relation entre mauvaises performances et remplacement du PDG est plus forte lorsque le conseil d'administration comporte une majorité d'administrateurs indépendants, même si ce n'est pas une garantie absolue d'absence de contrôle par le PDG.[23]

Des progrès seraient également nécessaires en termes de respect des critères d'indépendance. Ainsi, dans son « Rapport de 2010 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants »[24], l'AMF indique que 32 % des entreprises étudiées écartent l'application d'au moins un des critères d'indépendance du code de l'AFEP/MEDEF. De plus, l'AMF explique que « certaines sociétés apportent des explications trop peu circonstanciées, voire inexistantes, sur les raisons qui ont conduit le conseil à écarter l'application d'un critère du code AFEP/MEDEF ».

L'étude du CEPREMAP note également que les participations réciproques des PDG aux conseils d'administration diminuent la probabilité que le PDG soit remplacé et augmente sa rémunération.

La fixation des dix plus hautes rémunérations par l'assemblée générale a une claire visée déflationniste. Il s'agit aussi de permettre un débat sur les critères de rémunération.

***Proposition n° 10*** : Mettre en place une conférence des hautes rémunérations.

À partir du moment où l'on reconnaît que les rémunérations les plus élevées ont un impact en termes économiques et budgétaires, il s'agit de permettre l'instauration d'un débat dans la sphère publique sur cette question et d'en faire un objet de délibération. Une telle conférence pourrait rassembler les partenaires sociaux, des élus et chercheurs.

[23] *op. cit.*, p. 54.
[24] http://www.amf-france.org/documents/general/9524_1.pdf

La conférence pourrait par exemple se prononcer sur les seuils de revenus à prendre en compte pour l'établissement du nouveau barème de l'impôt sur le revenu. Elle pourrait également proposer des ordres de grandeur ou donner un avis sur le niveau de rémunération au-delà duquel les rémunérations des dirigeants ne pourraient être constituées que de participations au capital de l'entreprise, qu'ils seraient tenus de conserver cinq ans après avoir quitté leurs fonctions.

# 3.
# Pour répondre aux problèmes de gestion des risques

***Proposition n° 11*** : Adopter un plafonnement en valeur absolue des bonus des traders.

La question des risques générés par les modalités de rémunération des traders dépasse le spectre de ce travail dans la mesure où seule une régulation globale du secteur financier pourrait y répondre.

Le plafonnement des bonus permettrait toutefois d'ores et déjà de limiter les incitations à la prise de risques excessifs et non maîtrisés.

Pour l'heure, seules quelques dispositions d'ampleur limitée ont été prises en France concernant les rémunérations des professionnels de marchés au travers des arrêtés ministériels des 5 novembre 2009 et 17 décembre 2010 et de la loi de régulation bancaire et financière du 22 octobre 2010. Ces dispositions prévoient notamment l'approbation de la politique de rémunération par l'organe délibérant et la création d'un comité des rémunérations, l'interdiction des bonus garantis supérieurs à un an, le versement d'au moins 50 % de la rémunération variable sous forme d'actions ou d'instruments équivalents dont la valeur est liée à la performance de l'établissement, la publication d'éléments quantitatifs et qualitatifs sur les politiques et pratiques de rémunération. Ces mesures vont dans le bon sens, sans permettre toutefois de circonscrire véritablement les niveaux des bonus qui restent extrêmement élevés.

# Présentation de Terra Nova

Terra Nova est un *think tank* progressiste indépendant ayant pour but de produire et diffuser des solutions politiques innovantes.

Née en 2008, Terra Nova se fixe trois objectifs prioritaires.
Elle veut contribuer à la rénovation intellectuelle et à la modernisation des idées progressistes. Pour cela, elle produit des rapports et des essais, issus de ses groupes de travail pluridisciplinaires, et orientés vers les propositions de politiques publiques.
Elle produit de l'expertise sur les politiques publiques. Pour cela, elle publie quotidiennement des notes d'actualité, signées de ses experts.
Plus généralement, Terra Nova souhaite contribuer à l'animation du débat démocratique, à la vie des idées, à la recherche et à l'amélioration des politiques publiques. Elle prend part au débat médiatique et organise des évènements publics.

Pour atteindre ces objectifs, Terra Nova mobilise un réseau intellectuel large.
Son conseil d'orientation scientifique réunit 100 personnalités intellectuelles de l'espace progressiste français et européen.

Son cabinet d'experts fait travailler près de 1000 spécialistes issus du monde universitaire, de la fonction publique, de l'entreprise et du monde associatif.
Terra Nova s'intègre dans un réseau européen et international d'institutions progressistes. Ces partenariats permettent d'inscrire les travaux de Terra Nova dans une réflexion collective européenne et donnent accès aux politiques expérimentées hors de France.

Terra Nova, enfin, est un espace collectif et fédérateur. Elle constitue une plateforme ouverte à tous ceux qui cherchent un lieu pour travailler sur le fond, au-delà des courants et des partis, au service des idées progressistes et du débat démocratique. Elle travaille pour le collectif sans prendre part aux enjeux de leadership. Sa production est publique et disponible sur son site : www.tnova.fr

# Terra Nova - Déjà parus

*Changer de politique de sécurité,* Jean-Jacques Urvoas et Marie Nadel (Terra Nova, Contribution n°18, 2011)

*Pour une République des services publics,* Matine Lombard et Jean-Philippe Thiellay, (Terra Nova, Contribution n°17, 2011)

*2012-2017 : Renforcer la négociation collective et la démocratie sociale,* Henri Rouilleault, (Terra Nova, Contribution n°15, 2011)

*Ecole 2012 : Faire réussir tous les élèves,* François Dubet et Ismaël Ferhat (Terra Nova, Contribution n°14, 2011)

*Pour une mobilité durable,* Diane Szynkier, (Terra Nova, Projet 2012, Contribution n°13, 2011)

*Faire réussir nos étudiants, faire progresser la France, propositions pour un sursaut vers la société de la connaissance*, par Yves Lichtenberger et Alexandre Aïdara (Terra Nova, Projet 2012, Contribution n°12, 2011)

*Coopération internationale : éléments d'une politique progressiste,* par Anne Mingasson (Terra Nova, Projet 2012, Contribution n°11, 2011)

*Politique familiale : d'une stratégie de réparation à une stratégie d'investissement social,* par Guillaume Macher (Terra Nova, Projet 2012, Contribution n°10, 2011)

*D'un capitalisme financier global à une régulation financière systémique,* par Laurence Scialom et Christophe Scalbert (Terra Nova, Projet 2012, Contribution n°9, 2011)

*Maîtriser l'énergie : un projet énergétique pour une société responsable et innovante,* par Alain Grandjean (Terra Nova, Projet 2012, Contribution n°8, 2011)

*Les défis du care : renforcer les solidarités*, par Gilles Séraphin, rapporteur du groupe, préface de Marc-Olivier Padis, directeur éditorial de Terra Nova (Terra Nova, Projet 2012, Contribution n°7, 2011)

*L'accès au logement : une exigence citoyenne, un choix politique,* par Denis Burckel, rapporteur du groupe (Terra Nova, Projet 2012, contribution n°6, 2011)

*L'implication des hommes, nouveau levier dans la lutte pour l'égalité des sexes,* par Emmanuel Borde, Dalibor Frioux, François Fatoux, Céline Mas, Elodie Servant, rapporteurs du groupe de travail (Terra Nova, Projet 2012, contribution n°5, 2011)

*Les politiques de lutte contre la pauvreté : l'assistanat n'est pas le sujet,* par Marc-Olivier Padis et le pôle « Affaires sociales » de Terra Nova (Terra Nova, Projet 2012, contribution n°4, 2011)

*Pour une prise en charge pérenne et solidaire du risque dépendance*, par Luc Broussy (Terra Nova, Projet 2012, contribution n°3, 2011)

*L'avenir de la décentralisation,* par Victor Broyelle et Yves Colmou, président du groupe de travail et Karine Martin, rapporteure (Terra Nova, Projet 2012, contribution n°2, 2011)

*Gauche : quelle majorité électorale pour 2012 ?*, par Olivier Ferrand, Bruno Jeanbart, présidents du groupe de travail, et Romain Prudent, rapporteur (Terra Nova, Projet 2012, contribution n°1, 2011)

*La justice, un pouvoir de la démocratie*, par Daniel Ludet et Dominique Rousseau, président du groupe de travail, et Hélène Davo et Sonya Djemni-Wagner, rapporteures (Terra Nova, 2010)

*Pour une réforme progressiste des retraites*, par Olivier Ferrand et Fabrice Lenseigne (Terra Nova, 2010)

*Accès à la parenté : assistance médicale à la procréation et adoption*, par Geneviève Delaisi de Parseval et Valérie Depadt-Sebag (Terra Nova, 2010)

*L'Etat Pyromane, o*uvrage collectif sous la direction d'Olivier Ferrand (Terra Nova, Delavilla, 2010)

*L'Europe contre l'Europe*, par Olivier Ferrand, président de Terra Nova (Hachette Littératures/Terra Nova, 2009)

*Pour une primaire à la française*, par Olivier Duhamel et Olivier Ferrand (Terra Nova, 2008)