

# La juste rétribution

Patrice Meyer-Bisch  
Sergio Rossi  
Laurent Steiner

Janvier 2013

*La pratique relativement récente de rémunérations extravagantes dans certaines grandes entreprises repose la question classique de la valeur du travail et des raisons utilisées pour tenter de les justifier, notamment les « logiques de marché », comme s'il s'agissait d'une loi naturelle.*

*Au bas de l'échelle et parfois dans les sous-traitants des mêmes entreprises, la question du « salaire plancher » permettant de vivre, pose la même interrogation. Quelle batterie de critères peut-on proposer aujourd'hui afin d'établir des rémunérations justes pour les personnes tout en étant ajustées à des équilibres économiques durables ?*



*La finance et le reste du monde*

Ce document de travail est le résultat d'une quatrième table ronde d'éthique économique<sup>1</sup> qui s'est tenue le 8 mai 2012 dans le cadre de l'unité de master « éthique et économie politique » du Département d'économie politique en collaboration avec l'Institut interdisciplinaire d'éthique et des droits de l'homme, de l'Université de Fribourg.

Ont participé à la table ronde :

**Dominique Biedermann**, Directeur de la Fondation Ethos.

**Sergio Rossi**, Professeur en macroéconomie et économie monétaire, Université de Fribourg ;

**Patrice Meyer-Bisch**, éthique économique, Coordonnateur de l'IIEDH, Université de Fribourg.

La thématique de la conférence a été en outre préparée par Laurent Steiner, à l'issue d'un Mémoire de master qu'il a consacré à ce sujet.

Ce document contient les contributions, mises au point après la table ronde, de Sergio Rossi, Patrice Meyer-Bisch et Laurent Steiner. Pour les contributions de Dominique Biedermann, prière de se référer aux rapports de la Fondation Ethos qui alimentent, et souvent provoquent, les débats sur ce sujet.

Les opinions ici exprimées n'engagent que leurs auteurs, lesquels adressent leurs remerciements à tous les partenaires et recevront volontiers de nouvelles critiques.

© IIEDH, janvier 2013

Droits d'auteur. La reproduction totale ou partielle, sur support numérique ou sur papier, de cet ouvrage pour usage personnel ou pédagogique est autorisée par la présente, sans frais ou sans qu'il soit nécessaire d'en faire une demande officielle, à condition que ces reproductions ne soient pas faites ou distribuées pour en tirer un bénéfice ou avantage commercial et que cet avis et la citation complète apparaissent à la première page des dites reproductions. Les droits d'auteur pour les éléments de cet ouvrage qui sont la propriété de personnes physiques ou morales autres que l'IIEDH doivent être respectés. Toute autre forme de reproduction, de republication, d'affichage sur serveurs électroniques et de redistribution à des listes d'abonnés doit faire l'objet d'une permission préalable expresse et/ou du paiement de certains frais.

**DT**

Les Documents de travail de l'IIEDH, disponibles sur le site web de l'Institut ([www.unifr.ch/iiedh](http://www.unifr.ch/iiedh)), sont présentés pour susciter et recueillir toutes les critiques utiles, sous condition du respect du ©. En fonction des avis reçus et de l'avancée de la recherche, ils sont susceptibles d'être modifiés. La dernière version fait foi.

---

<sup>1</sup>L'économie politique des services financiers (DT 17, février 2010) ; Activité bancaire et territorialité (DT 18, octobre 2010) ; Les droits, libertés et responsabilités économiques: une place encore à définir dans l'équilibre des libertés fondamentales. Complémentarité ou concurrence entre les libertés économiques ? (DT 20, novembre 2011).

# ***La contribution des salaires à la (in)stabilité financière du système économique***

*Sergio Rossi\**

*« Les travailleurs dépensent ce qu'ils gagnent.  
Les capitalistes gagnent ce qu'ils dépensent. »*  
(Aphorisme attribué à Michal Kalecki)

## **Introduction\*\***

La crise globale et systémique éclatée dans les pays occidentaux après la faillite de la banque d'affaires Lehman Brothers aux États-Unis (annoncée le 15 septembre 2008) a suscité bien des débats ainsi que plusieurs interventions publiques dans le domaine de la réglementation des institutions financières. L'un des éléments les plus discutés au sein de la société civile a porté sur la rémunération des membres de la haute hiérarchie des grandes banques, connues désormais comme étant « trop grandes pour faire faillite » sans avoir des conséquences que la collectivité dans son ensemble ne pourrait pas supporter (voir Panzera et Rossi, 2011 pour des approfondissements à ce sujet). Le débat dont se sont appropriés les partis politiques en Suisse a débouché sur une initiative populaire fédérale « contre les rémunérations abusives » (aussi appelée « initiative Minder » de par le nom de son initiateur ; voir le site en ligne à l'adresse [www.remunerations.ch](http://www.remunerations.ch)). Ces rémunérations exorbitantes ne sont ni une exclusivité du secteur financier ni une spécificité helvétique : leur diffusion concerne en fait l'ensemble des grandes entreprises, surtout celles transnationales, dans toutes les branches d'activité, et s'étend à bien des pays occidentaux. De manière générale, les critiques adressées aux rémunérations élevées des dirigeants des grandes entreprises tablent sur des considérations éthiques, parce qu'elles expriment le sentiment d'injustice par rapport aux salaires bien plus modérés du reste des travailleurs au sein du système économique.

Ce papier présente une autre série d'arguments qui renforcent, d'un point de vue économique, les critiques résumées plus haut. Les rémunérations très élevées, ainsi que les salaires très bas, sont en effet des facteurs d'instabilité pour l'ensemble du système économique. Les premières sont en très grande partie épargnées par leurs bénéficiaires, qui les dépensent souvent pour l'achat de produits financiers dont le prix (ou la valeur boursière) augmente de plus en plus au fur et à mesure que ces achats enflent une véritable bulle sur les marchés financiers (il en va de même lorsqu'une partie des hauts salaires est dépensée sur les marchés immobiliers). Pour leur part, les bas salaires induisent leurs bénéficiaires à s'endetter afin d'assurer un niveau de vie minimum à leur propre ménage, d'autant plus lorsque les banques ainsi que les autres instituts octroyant des crédits peuvent et veulent « titriser » ces prêts afin d'en disséminer les risques à travers les marchés

---

\* Chaire de macroéconomie et d'économie monétaire, Département d'économie politique, Université de Fribourg (Suisse), Bd de Pérolles 90 (case 22), CH-1700 Fribourg.

\*\* Ce papier développe les propos exprimés par son auteur lors de la table ronde du 8 mai 2012 sur « La juste rétribution : la finance et le reste du monde » dans le cadre du Cycle de conférences en éthique économique de l'Institut Interdisciplinaire d'Éthique et des Droits de l'Homme de l'Université de Fribourg. L'auteur remercie Patrice Meyer-Bisch pour son invitation à la table ronde ainsi que les participants au débat public qui en a suivi pour leurs commentaires. Il est également reconnaissant à Anna Biscossa, Heinrich Bortis, Jonathan Massonnet, Fabio Panzera, Amos Pesenti, Meinrado Robbiani et Silvano Toppi pour leurs remarques concernant une version préliminaire de ce texte et à Denise Converso-Grangier pour sa correction linguistique de celui-ci. L'auteur reste néanmoins le seul responsable des idées exprimées dans ce papier ainsi que des imperfections qui y demeurent.

financiers (désormais « globalisés »). À cela, s'ajoute encore le phénomène déjà mis en exergue par H. Minsky (1975, pp. 11 et 125), qui avait fait remarquer que « *la stabilité financière est déstabilisante* » car, aussi bien du côté des débiteurs que du côté des créanciers, elle comporte une diminution de l'aversion au risque (et, dès lors, des protections) au fur et à mesure qu'elle semble pouvoir continuer à prévaloir à l'avenir dans l'imaginaire collectif des agents sur les différents marchés dont la déréglementation croissante à partir des années 1980 les a livrés à des prédateurs financiers de plus en plus agressifs et, en fait, de moins en moins responsables.

La prochaine section critique les salaires très élevés à l'aide de l'analyse économique, tant en termes microéconomiques que sur le plan macroéconomique, faisant ainsi remarquer la nature déstabilisante des rémunérations salariales « extravagantes ». La troisième section explique de manière similaire que les très bas salaires sont un facteur redoutable d'instabilité économique et financière pour l'ensemble du système. La quatrième section offre, en guise de conclusion, des arguments pour limiter les écarts de rétribution entre le haut et le bas de la pyramide des salaires.

### **Les salaires exorbitants dans l'analyse économique**

Si l'on suit les adeptes de la théorie dominante, selon laquelle les salaires versés reflètent (ou doivent refléter) la productivité du travailleur considéré de manière individuelle, entendez la contribution de chaque travailleur au processus productif, il est en fait impossible de justifier les rémunérations très élevées des dirigeants des sociétés financières ou non-financières qui opèrent à l'échelle planétaire. Plusieurs raisons convergentes permettent d'expliquer que la microéconomie des salaires ne justifie aucunement les rémunérations extravagantes versées au sommet de la pyramide salariale au sein de ces entreprises.

- Dans un système économique où la production de services de nature financière ou non-financière occupe désormais la plupart des travailleurs et contribue de manière importante à la formation du revenu national, il est impossible de déterminer quelle est la productivité de chaque travailleur dans le secteur des services car dans celui-ci il n'y a pas d'output qui puisse être mesuré en termes physiques par unité de temps de travail.
- De surcroît, même dans la production de n'importe quel bien physique, il est évident que l'output produit dépend désormais de plusieurs travailleurs et pas d'une seule personne. Il est impossible de déterminer quelle est la part de chaque travailleur dans cette production, car il est impossible notamment d'attribuer le mérite de telle ou telle autre composante de l'output à un travailleur identifié précisément au sein de l'entreprise.

Il faut donc abandonner l'idée erronée que les salaires des travailleurs sont (ou doivent être) déterminés par rapport à la productivité de ces travailleurs, pour la remplacer par la causalité inverse car c'est le salaire versé à chaque travailleur qui détermine la contribution de celui-ci à la formation du produit et du revenu national et qui permet, par conséquent, de mesurer sa productivité (voir Schmitt, 1966). Or, les salaires ne sont pas établis de manière objective, à savoir sur des bases scientifiques, mais de manière subjective car ils sont négociés ou ancrés dans une base légale décidée par le biais d'un processus institutionnel dans lequel peuvent ou doivent intervenir plusieurs parties prenantes, en considérant des éléments sociaux, culturels, politiques, voire même religieux. Le processus de production est en effet un processus social dont les facteurs (identifiés habituellement par le travail et le capital) ne sont pas substituables mais complémentaires les uns par rapport aux autres. Par conséquent, la répartition du revenu produit au sein du système économique est un processus social, dans lequel le pouvoir relatif des travailleurs et des entreprises joue un rôle primordial dans la détermination des salaires et des profits. Dans une perspective normative, la répartition du revenu national est une question de justice distributive, qui fait notamment partie de l'éthique sociale. Cela permet d'expliquer, en passant, que l'abolition de la concertation salariale, souhaitée entre autres par Mario Monti (qui, en novembre 2011, a remplacé le Premier ministre italien Silvio Berlusconi sous le joug des marchés financiers), n'est pas uniquement contraire à l'éthique sociale dont Monti prétend de s'inspirer pour

parachever ses réformes structurelles du marché du travail en Italie, mais va également à l'encontre de l'objectif de réduire l'instabilité économique et financière à travers le pays dans son ensemble.

Les très hauts salaires, au-delà du fait qu'ils sont injustifiés au plan microéconomique comme nous l'avons expliqué plus haut brièvement, sont aussi nuisibles au niveau macroéconomique. La forte propension à épargner et la faible propension à consommer des agents qui reçoivent des rémunérations exorbitantes induit la formation d'une épargne élevée, qui comporte deux effets de plus en plus nuisibles dans l'ensemble du système économique au fur et à mesure de l'écoulement du temps, à savoir :

- une augmentation des placements sur les marchés financiers et/ou des achats d'actifs réels, faisant enfler une bulle financière et/ou une bulle immobilière qui souvent déstabilisent le système économique dans son ensemble au plan national, avec parfois aussi des retombées négatives au niveau global, comme la crise immobilière éclatée aux États-Unis l'a montré à partir de l'été 2007 dans un nombre croissant de pays occidentaux (voir Rossi, 2013) ;
- une offre excédentaire sur le marché des produits (surproduction), qui induit l'économie nationale à adopter une stratégie mercantiliste (afin de favoriser les exportations), basée sur la diminution des coûts de production (notamment le niveau des salaires qui ne sont pas versés aux dirigeants des firmes), ou à réduire les effectifs au sein des entreprises, à défaut de pouvoir délocaliser ou réduire les salaires des travailleurs peu ou pas qualifiés.

L'explosion de bulles sur les marchés d'actifs (réels ou financiers) ainsi que la surproduction de biens qui découle d'une répartition inéquitable du revenu au sein d'un pays provoquent la diminution de la demande globale dans son économie nationale. Cela implique dès lors que les produits invendus au sein de ce pays doivent être écoulés dans le reste du monde, afin de confirmer le taux de profit attendu par les entreprises et par leurs actionnaires. De là, les pays participant au commerce international se font piéger par leur souci de « compétitivité » dans l'économie mondiale, qui les amène à se livrer à une sorte de « guerre mondiale » sur le plan économique dont les stratégies pour rester « compétitifs » au niveau international se résument à la baisse du niveau des salaires (sauf ceux des dirigeants d'entreprise et des collaborateurs très qualifiés dont les entreprises ne veulent pas se séparer). Cette sorte de jeu non-coopératif au sein des pays ainsi qu'entre ceux-ci aboutit finalement à une crise financière, qui déclenche ensuite une crise économique dont les effets négatifs aussi bien sur la cohésion sociale que sur la solidarité entre les individus ne tardent pas à se manifester, par un individualisme exacerbé et une radicalisation du discours politique à travers l'ensemble de la société.

La crise économique qui a suivi l'éclatement de la bulle immobilière aux États-Unis durant l'été 2007 trouve en effet ses racines, entre autres, dans la surproduction apparue clairement lorsque les bailleurs de fonds ont drastiquement réduit leur disponibilité à prêter des sommes de plus en plus élevées à des catégories d'emprunteurs dont la solvabilité ainsi que le revenu disponible ont atteint des niveaux trop bas même pour les institutions financières familières avec les pratiques de « titrisation » des créances douteuses. À l'instar des salaires très élevés, les très bas salaires sont en fait un facteur d'instabilité financière pour l'ensemble du système économique.

### **Les salaires planchers dans l'analyse économique**

La crise des prêts « *subprime* » éclatée aux États-Unis en 2006 a mis en lumière que les très bas salaires entraînent les travailleurs vers l'endettement et de là vers le surendettement pour s'assurer un certain niveau de vie en termes relatifs (par rapport à l'évolution du niveau de vie de leur groupe social de référence). Or, financer une partie de plus en plus prépondérante des dépenses de consommation par le biais du crédit (donc de l'endettement) mène finalement à une crise pour l'ensemble du système économique. Cela est d'autant plus probable lorsque les sociétés financières (les banques et les institutions financières non-

bancaires) peuvent mettre hors-bilan (une partie de) leurs créances douteuses pour les vendre sur les marchés financiers globalisés ou les placer dans des « véhicules » d'investissement *ad hoc*. Cela s'avère d'autant plus pernicieux qu'il existe une énorme asymétrie des connaissances entre les créanciers et les débiteurs, les premiers sachant en général mieux que les seconds la nature et les implications (potentielles) des contrats d'emprunt qu'ils font souscrire à ceux-ci. Il en va de même sur les marchés financiers, où les agents qui vendent des produits financiers très souvent connaissent davantage que leurs acheteurs l'objet et les conséquences (possibles) de ces transactions. Une meilleure alphabétisation financière de l'ensemble de la population (y compris les personnes à la retraite) protégerait dès lors les débiteurs et augmenterait les exigences des créanciers en ce qui concerne les risques financiers de tout genre ainsi que leur communication aux agents qui achètent, peut-être sans le savoir (comme les assurés des caisses de pension), des produits ou des services financiers complexes et insuffisamment transparents (voir Rossi, 2013).

Un autre argument vient renforcer la critique des salaires très bas. Il concerne la répartition du revenu national entre salaires et profits. Les revenus formés par la production mais qui ne sont pas finalement aux mains des salariés vont alimenter les profits des entreprises (de tout genre, à savoir, les sociétés financières et les sociétés non-financières). L'idée mise en avant par la théorie dominante affirme que les entreprises utilisent les profits non-distribués pour financer ainsi leurs dépenses d'investissement, contribuant par là à entretenir la croissance économique et soutenant donc le niveau d'emploi dans le marché du travail. Or, la croissance économique tirée par les profits peut être « bonne » si ces profits sont investis dans l'activité de production (comportant la formation de revenu national et la création de plusieurs places de travail, avec comme corollaire l'augmentation des recettes fiscales et la réduction des dépenses publiques dans le domaine des assurances sociales), mais elle est « mauvaise » si ces profits sont placés sur les marchés financiers (pour répondre à l'idéologie de la « maximisation de la valeur actionnariale » dans une optique de court terme) car cela :

- entretient des bulles financières qui aggravent de plus en plus l'instabilité de l'ensemble du système économique au fur et à mesure de l'écoulement du temps, prenant dès lors en otage les autorités monétaires et les pouvoirs publics avec, en particulier, la menace des institutions financières d'importance systémique dont la faillite serait insupportable, et
- induit les entreprises à diminuer les coûts de production en réduisant les frais de personnel (pression à la baisse sur les salaires, licenciements, délocalisations) pour attirer davantage de capitaux par les marchés financiers, sans néanmoins investir ces capitaux de manière productive car ils sont dépensés pour la maximisation des rentes financières.

La « financiarisation » du système économique observée de manière croissante dès les années 1980 à l'échelle mondiale a engendré une optique « court-termiste » au sein des entreprises de telle manière que, désormais, même les sociétés non-financières (entendez les entreprises qui produisent des biens ou services non-financiers) renoncent à effectuer des investissements de nature productive (sur le marché des facteurs de production) et favorisent les placements qui étaient (ou sont) censés leur apporter des rentes financières à très court terme (voir Rochon et Rossi, 2010 pour des approfondissements à cet égard). Cela renforce de manière considérable l'interaction qui existe entre les inégalités dans la répartition du revenu national et le chômage involontaire au sein du système économique, comme l'avait déjà fait remarquer Keynes dans sa *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie* :

« Les vices marquants du système économique dans lequel nous vivons sont que le plein emploi n'y est pas assuré et que la répartition de la richesse et du revenu y est arbitraire et inéquitable. » (Keynes, 1936, p. 372, nous traduisons)

Par ailleurs, lorsque les dirigeants des entreprises (financières ou non-financières) reçoivent des rémunérations qui n'ont rien à voir avec leur apport à l'entreprise qui les a engagés, car

elles relèvent foncièrement des paris (entendez de la spéculation) sur les marchés financiers, l'assimilation des travailleurs qui leur sont subordonnés à l'entreprise elle-même est bafouée, pour être remplacée par un individualisme compétitif nuisible à toutes les parties prenantes, à savoir, l'entreprise, ses collaborateurs, ainsi que le système économique dans son ensemble – dont l'instabilité affecte toute la société finalement. Cette rupture de l'intégration personnelle entre les dirigeants d'entreprise et leurs collaborateurs situés au fond de l'échelle salariale est d'autant plus marquée et redoutable lorsque les premiers imposent aux seconds la « logique » de leur propre rétribution, basée sur des critères préscientifiques (voire prétextueux) justifiant, aux dires de la direction générale de l'entreprise, les pressions à la baisse sur le niveau salarial des travailleurs peu ou pas qualifiés.

### **Conclusion : quels critères de rétribution adopter ?**

L'analyse succincte présentée dans ce papier montre que la rémunération salariale doit tabler sur des critères de stabilité et de soutenabilité afin de ne pas être un facteur d'instabilité et de crise. Il faut donc revenir à une répartition du revenu sur le marché du travail qui ne provoque ni les problèmes d'endettement et de surendettement des ménages pauvres ou appartenant à la « classe moyenne » (qui peuvent déstabiliser l'ensemble de l'économie, y compris le secteur financier, dans une perspective de long terme) ni des bulles financières par les placements des ménages nantis sur les marchés des actifs (réels ou financiers), qui, de leur côté, déstabilisent également l'ensemble du système économique au fur et à mesure que ces bulles enflent sur un marché particulier ou sur l'ensemble des marchés au sein du pays (voire au-delà de celui-ci).

Une proposition qu'il faudra élaborer et approfondir consiste à introduire un salaire minimum pour chaque branche d'activité, qui doit évoluer compte tenu du progrès technique dans cette branche, sans que cela représente néanmoins un outil subjectif que les dirigeants d'entreprise pourraient exploiter afin de comprimer à leur guise la rétribution minimale des collaborateurs et en particulier de ceux qui, pour différentes raisons, ne seraient pas en mesure de rester au pas de l'évolution technologique. Il n'est pas possible d'introduire un salaire minimum égal dans toutes les entreprises et les branches d'activité, parce que chacune d'entre elles a en fait ses propres spécificités et sa propre structure des coûts de production. Il n'est par ailleurs pas possible de définir un rapport maximum figé dans le temps et dans l'espace (par exemple, 1 à 12) entre le salaire le plus faible et le salaire le plus élevé au sein d'une entreprise. Il faudrait néanmoins trouver un moyen pour définir à la fois le salaire minimum que chaque entreprise doit verser et le rapport entre le salaire minimum et le salaire maximum des collaborateurs de celle-ci (ces grandeurs devant pouvoir évoluer dans le temps). Pour ce faire, toutes les parties prenantes devraient pouvoir discuter et établir ensemble ce seuil ainsi que ce rapport « mini-max » entre les rémunérations salariales, sur des bases consensuelles étant donné que tout le monde bénéficie d'un système économique qui fonctionne de manière ordonnée et sans être soumis à une instabilité croissante, afin d'être à l'abri des crises (tant de surproduction que de surendettement) et des bulles sur les marchés financiers ou immobiliers. Cette régulation des niveaux de rétribution des travailleurs serait d'autant plus efficace si elle s'appuyait sur une entente ou du moins un consensus impliquant plusieurs pays importants au niveau mondial, afin de ne pas affecter de manière inégalitaire la « compétitivité-prix » des biens et services produits dans les premiers pays dont les autorités décideraient de poser des jalons de ce type pour le marché du travail, afin de réduire de manière considérable l'instabilité du système économique dans son ensemble. Quoi qu'il en soit au niveau international, la stabilité d'une économie nationale, grande ou petite, nécessite que toutes les parties prenantes au sein d'une entreprise considèrent celle-ci comme étant un véritable système, c'est-à-dire que l'ensemble de ses composantes adoptent concrètement (et partagent idéalement) le principe selon lequel le processus de production est un processus social dont la finalité ne doit pas être (de manière prioritaire et prépondérante) celle de la maximisation

du profit (ou de la valeur actionnariale de l'entreprise) mais l'amélioration du sort et du bien-être de toutes ses parties prenantes (que ce soit à travers la répartition équitable des profits réalisés par l'activité de l'entreprise ou par l'investissement productif de ces profits dans le respect de l'ensemble des parties prenantes).

Si les économistes « orthodoxes » étaient disposés à apprendre les leçons majeures de la crise globale et systémique éclatée à l'automne 2008 et qui continue de sévir, la souffrance que leur vision dogmatique et préscientifique impose à la majorité de la population de nombreux pays occidentaux n'aura pas été inutile pour éradiquer les dysfonctionnements profonds du système économique contemporain que cette crise n'a en fait que révélés, mais que bien des tenants du néolibéralisme ignorent ou font semblant d'ignorer de manière farouche et irresponsable.<sup>1</sup>

## Références bibliographiques

Appel des enseignants et chercheurs (2011), « Renouveler la recherche et l'enseignement en finance, économie et gestion pour mieux servir le bien commun », disponible en ligne à l'adresse <http://www.responsiblefinance.ch/appel/>.

Keynes, J.M. (1936), *The General Theory of Employment, Interest, and Money*, Londres: Macmillan.

Minsky, H.P. (1975), *John Maynard Keynes*, New York : McGraw-Hill (deuxième édition 2008).

Panzer, F. et Rossi, S. (2011), « "Too-big-to-fail" financial institutions: risks and remedies », *International Journal of Trade and Global Markets*, Vol. 4, No. 3, pp. 311–327.

Rochon, L.-P. et Rossi, S. (2010), « The 2007–2009 economic and financial crisis: an analysis in terms of monetary circuits », *European Journal of Economic and Social Systems*, Vol. 23, No. 1, pp. 7–23.

Rossi, S. (2013), « Structural reforms to reduce systemic financial fragility », in N. Karagiannis, Z. Madjd-Sadjadi et S. Sen (dir.), *The US Economy and Neoliberalism: Alternative Strategies and Policies*, Londres et New York : Routledge, pp. 153–163.

Schmitt, B. (1966), *Monnaie, salaires et profits*, Paris : Presses Universitaires de France.

---

<sup>1</sup>Voir à ce propos l'Appel des enseignants et chercheurs (2011).

# ***Le droit à une rémunération adéquate***

## ***Justesse et justice***

*Patrice Meyer-Bisch*

<b>1. L'ACCORD DE VALEURS .....</b>	<b>10</b>
1.1. Du composé de valeurs à leur accord.....	10
1.2. Les trois facteurs classiques .....	11
1.3. La juste rémunération est un bien informationnel qui assure une traçabilité.....	12
<b>2. JUSTE POUR QUI? .....</b>	<b>13</b>
2.1. Entre l'individu isolé et les mécanismes aveugles.....	13
2.2. La nécessaire inclusion du tiers .....	14
<b>3. LA RATIONALITE DE DEUX TYPES DE SEUILS D'EQUILIBRE .....</b>	<b>15</b>
3.1. Normes substantielles .....	16
3.2. Normes procédurales .....	17
<b>4. VERS UN SYSTEME DE PROPORTIONS CROISEES .....</b>	<b>17</b>

### **Enjeu : la fonction dynamique de la mesure**

Lorsque des rémunérations pratiquées ne correspondent à aucune proportion raisonnable, elles deviennent une source de désinformation, et sont par conséquent causes et conséquences d'un dysfonctionnement général du, ou des, systèmes économiques considérés. L'argument invoqué des « lois de marché » supposées quasi intangibles, combiné avec l'égoïsme également supposé des agents, est contraire à l'idée même de système de libertés, dans la mesure où seuls compteraient des calculs opérés selon des règles dont la rationalité serait au-delà des hommes. Le principe considéré comme « naturel » utilisé pour justifier les rémunérations démesurées, par le haut ou par le bas, est celui de la seule concurrence, comme si une activité économique, quelle qu'elle soit, pouvait se concevoir sans un équilibre, non plus naturel mais négocié, entre concurrence et coopération<sup>3</sup>. Un enjeu économique ne peut pas être exclusivement non coopératif, et l'évaluation d'une juste rémunération selon un accord rationnel, est gage de la confiance nécessaire à la coopération au sein des systèmes d'échange.

Le jeu des libertés, économiques autant que civiles, a besoin de règles qui ne limitent pas, mais sécurisent et améliorent les synergies en réduisant les gaspillages. Une norme en démocratie n'est légitime que dans la mesure où elle assure la cohérence des libertés. Si les systèmes économiques sont compris comme des « systèmes de libertés » rationnels, les normes qui assurent une cohérence lisible aux échanges jouent un rôle déterminant de fiabilité et donc de durabilité des échanges, fondés sur des accords de principe, que nous

---

<sup>3</sup> Suite de notre Document de Travail précédent : *Les droits, libertés et responsabilités économiques : une place encore à définir dans l'équilibre des libertés fondamentales. Complémentarité ou concurrence entre les libertés économiques ?* IIEDH, DT20, novembre 2011. <http://www.unifr.ch/iiedh/fr/publications/dt>.

pouvons nommer des « accords de valeurs ». La juste mesure n'est pas une contrainte externe, c'est la condition de toute dynamique.

### Argument

La question classique du « juste prix » est abordée ici sous l'angle des droits de l'homme, compris dans leur triple dimension de droits, libertés et responsabilités. Le droit à une rémunération adéquate est une partie du droit au travail (salaire équitable) et du droit à la propriété (liberté d'acheter et de vendre, y compris du crédit). Une rémunération est adéquate dans la mesure où elle favorise le maximum de libertés pour tous. Cela signifie encore que la rémunération (sa mesure et sa lisibilité) est l'objet d'un troisième droit de l'homme : le droit à une information adéquate. L'adjectif « adéquat » a ainsi une double fonction d'information rationnelle, éthique et économique. La rémunération est un facteur d'ajustement rationnel.

Le prix indique un « accord de valeurs » hétérogènes que des procédures rationnelles d'ajustement doivent pouvoir mettre en correspondance pour convenir d'une rémunération adéquate. Celle-ci ne peut pas être réduite au résultat d'un équilibre supposé autonome entre l'offre et la demande, comme si, l'une comme l'autre n'était pas multiples et orientées. Une rémunération adéquate, ou ajustée, est à la fois principe et conséquence de la performance sociétale d'un système économique : elle indique une performance, et son établissement est lui-même une performance. Le prix est un « bien informationnel » en tous sens (1). Si la crédulité envers des lois mécaniques est abandonnée, la question est de savoir, par qui et pour qui une rémunération est ajustée (2) puis, quelles sont les différentes façons de négocier des seuils d'équilibre (3). L'accord de valeurs que doit symboliser une rémunération adéquate peut alors être compris comme l'évaluation d'un système de proportions croisées (4).

## 1. L'accord de valeurs

Il n'est pas possible de réduire l'évaluation d'une rémunération à un simple calcul, car tout échange s'inscrit dans un système social complexe, y compris à l'intérieur d'une chaîne de production ou de services. Le montant, la nature et les moments de la rémunération ne peuvent ignorer ce complexe de valeurs.

### 1.1 Du composé de valeurs à leur accord

La notion d'« accord de valeurs » signifie un accord négocié entre les partenaires sur la base d'un accord rationnel. Autrement dit, les échangistes ne sont pas seuls au monde sous la magie de la main invisible, leur accord peut être plus ou moins rationnel, non parce que leur calcul est plus ou moins juste, mais en fonction de la complexité qu'ils sont capables de maîtriser.

Concrètement, l'accord juste entre des agents suppose qu'ils s'accordent sur un même accord de valeurs pourtant incommensurables. Cela devrait aller plus loin qu'une décision « multicritères » qui additionne des points positifs et négatifs et parvient à un compromis sur un composé de valeurs. L'objectif ici est un *accord rationnel entre des valeurs en équilibre*. Un des exemples les plus manifestes est la synergie entre le plan de carrière de la personne et la stratégie de l'entreprise, autrement dit, une relation « win win », lorsqu'il n'est pas seulement fondé sur une opportunité aléatoire, mais sur un accord durable d'objectifs. Toute la difficulté, et l'intérêt, de cet accord est qu'il interfère entre des aspects intersubjectifs (évaluation) et objectifs (coûts « incompressibles ») : nous sommes au principe de la rationalité sociale. Dans un accord de valeurs, un peu comme dans un accord en musique ou un accord de tons en peinture, les valeurs se renforcent mutuellement : *une juste rémunération est elle-même un facteur de valorisation mutuelle des personnes et de leurs valeurs*.

## 1.2 Les trois facteurs classiques

Les trois facteurs classiques constituent une boucle interdépendante, et non trois facteurs distincts dont il faudrait tenir compte. Il n'y a pas d'un côté des facteurs subjectifs et de l'autre des objectifs, les trois sont à l'interface.

- *Coût du travail* : le rapport qualité / quantité du travail, qui lui-même doit être adéquat aux autres valeurs : l'adéquation signifiant ici, la capacité de rendre service. Pour chacun, la question centrale est d'évaluer la proportion de travail adéquate au service à fournir.
- *Disponibilité* : rareté des ressources humaines et non humaines. Cette disponibilité en temps, en lieu, en quantité et qualité est elle-même une proportion.
- *Utilité* (désir). La demande, exprimée et potentielle, qui fait face aux coûts de production / distribution (les deux autres facteurs).

Aucune de ces valeurs ne suffit en elle-même : autant il est ridicule de financer une quantité de travail de qualité si celui-ci n'est pas utile, autant il est injuste de ne pas tenir compte du coût de la quantité de travail fourni pour le travailleur : il s'agit d'un effort à compenser, en fonction d'un équilibre raisonnable pour les parties. Un équilibre durable dans son principe (même si telle ou telle relation est passagère) se fonde sur des raisons acceptées et non sur un seul rapport de forces, car si une partie se trouve surexploitée, elle tend à disparaître. Une rétribution (*butin*, ce qui est gagné), ou rémunération (*don*, ce qui est reconnu), doit favoriser une boucle rétroactive : les interacteurs devant pouvoir se trouver chacun « un peu » plus riches qu'avant. *Tout se joue dans un système de proportions croisées.*

Le consensus rationnel porte sur un équilibre dans une boucle de critères d'évaluation ; chaque critère représente des facteurs (figure).

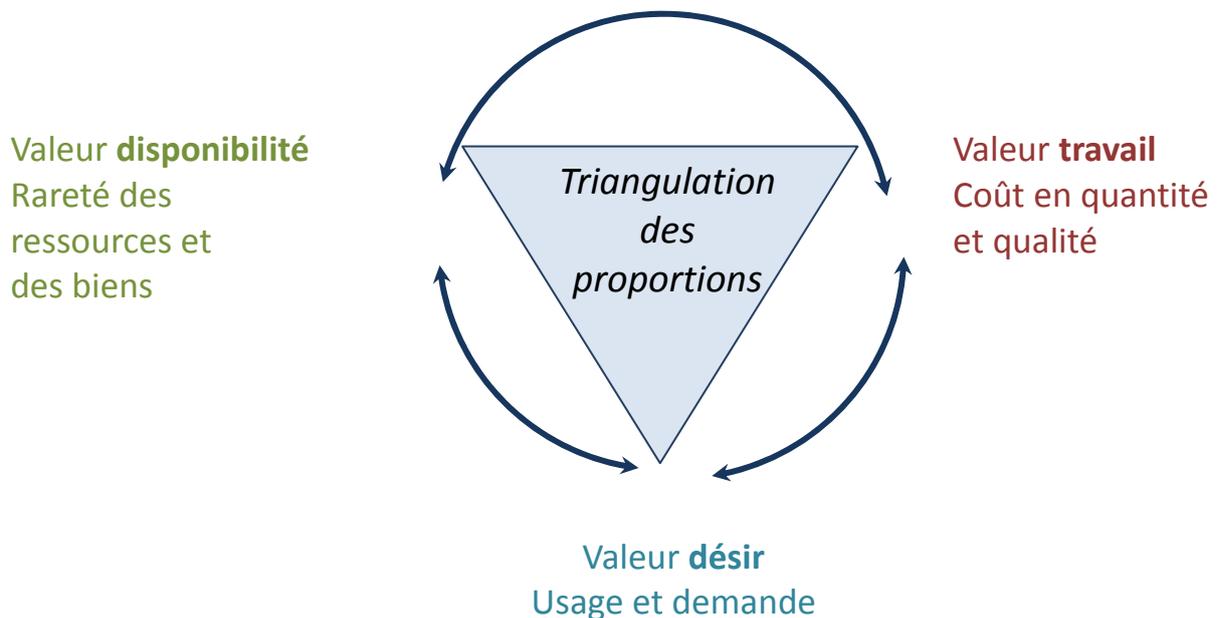


Figure 1 : Boucle des trois facteurs d'évaluation

Si seules deux valeurs sont considérées - l'offre et la demande comme des données quasiment naturelles ou purement quantitatives - la valeur du travail risque d'être sous- ou sur- évaluée, donnant ainsi l'illusion de lois du marché réduites à des mécanismes calculables, dont les hommes sont de plus en plus absents ; il devrait au contraire s'agir de débats rationnels entre des hommes libres. Si le prix est dissocié de l'évaluation et que le premier est alors considéré comme quasi-automatique, les espaces publics concernés – et pas seulement les marchés – sont aveuglés, soumis aux paniques, aux bulles, aux vagues

de surproduction, de surexploitation, de surendettement. Des travailleurs peuvent être au chômage à côté d'usines vides alors que la demande est là, des familles dans la rue en face de leur maison saisie et vide elle aussi, des stocks de blé pourrir alors que des populations en ont cruellement besoin. Désordre et gaspillage.

En réalité, rien d'humain n'est automatique, les « rationalités » invoquées sont manifestement en bonne partie des déraisons qui cachent des lieux d'impunité. Les libertés individuelles ne s'ajoutent pas les unes dans une machinerie collective obscure, elles ne se confortent mutuellement que dans la mesure où elles s'instruisent mutuellement et explicitement.

Aucune de ces valeurs n'est indépendante : la valeur travail dépend aussi de la disponibilité et du désir, celui-ci dépend de l'offre et de la valeur reconnue d'un travail. Aucune de ces valeurs n'est purement quantitative : je préfère parler de valeur *désir* plutôt que *demande*, car la demande exprimée, voire potentielle pour une population qui n'a pas encore les moyens d'acquisition, ne dit pas tout du désir : celui-ci se forme en-deçà des demandes, dans une diversité culturelle et une capacité d'innovation que les offreurs qui visent une consommation de masse n'atteignent pas, lorsqu'ils ne les méprisent pas explicitement par une publicité dite « offensive ».

### 1.3 La juste rémunération est un bien informationnel qui assure une traçabilité

La boucle des facteurs d'évaluation n'est donc pas simplement un « panier de critères » à prendre en compte, ce sont des facteurs de valorisation qui se confortent et se légitiment mutuellement, en boucle. La rémunération joue, par son contenu informationnel, un rôle de connecteur et de conducteur de capacités : un service justement rémunéré est justement apprécié, et contribue à l'ajustement d'une chaîne de valeurs multidimensionnelle.<sup>4</sup>

Classiquement, le prix est considéré comme un vecteur d'information, un signal pour le marché. Mais cela va au-delà d'un accord mécanique : une rémunération juste « informe » le système, au sens de la systémique : il ne s'agit pas seulement de faire circuler un message, mais de positionner les acteurs dans les nœuds d'interactions. Une rémunération sous évaluée équivaut à déconsidérer les tâches et les ressources correspondantes ; inversement, les surévaluations procurent à leurs bénéficiaires un sentiment de supériorité, voire d'arrogance, qui les place au-dessus des critiques et donc des contrôles. *La démesure correspond à une désinformation.*

Le droit à une rémunération adéquate – partie du droit au travail et du droit à la propriété - correspond ainsi strictement à un troisième droit de l'homme qui conditionne la structure de tout système d'échanges : le droit à une information adéquate. Par cette expression, il faut entendre, le droit, la liberté et la responsabilité de chercher et de produire les informations qui sont nécessaires pour effectuer ses choix. Certes, les prix sont sous contrainte, mais cela ne peut pas être durablement unilatéral, les contraintes doivent constituer des systèmes d'équilibre, avec des limites, fixes et variables, des seuils, des proportions.

Si le prix est un vecteur d'information des systèmes, c'est trop souvent un indicateur agrégé qui cache ses composantes. Pour qu'il informe valablement les personnes et les systèmes, il convient que sa composition soit aussi manifeste que possible, ce qui est la base de la confiance. A la traçabilité de la chaîne de valeurs doit correspondre une traçabilité raisonnable de la chaîne des rémunérations qui conditionne l'insertion de cette activité dans son milieu. La confiance ne peut être demandée au public comme un chèque en blanc, dans

---

<sup>4</sup> La valeur informationnelle du prix est une notion très classique, y compris chez les plus libéraux. Voir notamment F. von Hayek: « Nous devons considérer le système des prix comme un mécanisme permettant de communiquer l'information si nous voulons comprendre sa véritable fonction, une fonction que, bien entendu, il remplit de moins en moins parfaitement au fur et à mesure que les prix deviennent plus rigides. » *The Use of Knowledge in Society*, in *American Economic Review*, XXXV, 4, 1945. Traduction in P. Manent, *Les libéraux*, 2, pp. 396 et sv. Le débat porte sur les modes de négociation, supposés spontanés ou organisés.

une société de libertés, le capital confiance au principe de l'équilibre de tout système est une pratique de « confiance éclairée ».

La rémunération est ainsi une mesure très significative de performance sociétale, ce qui signifie aussi que l'ensemble des actions et délibérations qui conduisent à évaluer cet instrument d'évaluation est lui-même une performance sociétale. Des rétributions abusives, par le haut ou par le bas, ou simplement aléatoires, se traduisent par, et traduisent, de la pauvreté et du gaspillage, bref de l'aveuglement. Une juste rémunération a du prix.

## 2. Juste pour qui?

Toute la question de savoir, pour qui et par qui la rémunération est ajustée, pour qui et par qui elle est facteur d'enrichissement. Qui décide et pour qui ? La réponse par « le » marché est une imposture. Si les évaluations sont à la frontière du subjectif et de l'objectif, leur justesse et leur justice relèvent de l'intersubjectif, selon des procédures d'ajustement qui doivent décliner leurs raisons. Une juste rémunération doit être à la fois relative et objective : cela implique de tracer les limites du système d'échanges considéré (2.1) et de préciser à quelles conditions un système peut prendre en compte – voire internaliser – le tiers (2.2).

### 2.1 Entre l'individu isolé et les mécanismes aveugles

**La justice** d'une rémunération implique une égalité de proportion travail /rémunération, mais aussi disponibilité / légitimité de la demande (différenciant ainsi des demandes légitimes et peut-être peu solvables, d'autres qui relèvent manifestement de la surconsommation). Bref, *l'objectivité d'un rapport est ici visée* et doit correspondre au respect des droits de l'homme considérés.

**La justesse** d'une rémunération signifie que la proportion est efficace : elle permet une circulation fluide et relativement prévisible, de l'énergie sociale : elle doit favoriser le développement des droits et libertés des acteurs impliqués directement et indirectement.

**Une juste** (justice et justesse) rémunération ne peut pas être évaluée sans une définition explicite, négociée et vérifiée de la limite des systèmes économiques considérés dans chaque cas. La rémunération est *un facteur d'ajustement rationnel* qu'il convient de décrire au moins à trois niveaux.

*Elémentaire* : celui qui lie deux échangistes ; cet échange ne peut cependant être abstrait d'une série.

**win↔win**

- *Sériel* : celui qui constitue une série, ou un segment plus ou moins complet, dans une chaîne de valeurs, devant permettre une valorisation des capacités de chaque échangiste ; ce segment ne peut cependant être abstrait des croisements avec d'autres chaînes, et des diverses « externalités ».

**win↔win↔win**

- *Systémique* : celui qui saisit les interactions entre diverses activités au sein de plusieurs systèmes et sous-systèmes économiques ; des rémunérations adéquates doivent permettre d'optimiser la valorisation des capacités des parties prenantes directes et indirectes, ce qui signifie un débat explicite sur les externalités.

**win ↔ win ↔ win**  
↙      ↘  
win

L'individualisme réducteur, celui des lois du marché et de la main invisible est déstructurant, car il ne considère pas à quel point chaque liberté et responsabilité personnelle a besoin de

savoir, d'un savoir qui ne porte pas seulement sur le rapport qualité / prix du produit échangé, mais sur une ère suffisamment significative de chaînes de valeurs imbriquées, bref, de co-libertés. Pour ne pas être en simple concurrence, mais aussi en synergie, ces libertés ont besoin d'être instruite d'une complexité raisonnable, qu'il n'est pas si facile de considérer comme la condition d'une logique libérale de marché, autrement dit d'un système raisonnable de libertés. Les libertés individuelles ne sont pas seulement sous la contrainte exercée par d'autres libertés (celle du vendeur qui doit abaisser son prix au niveau de l'acheteur, ou inversement, celles de la rareté ou de l'abondance), elles sont limitées par sa capacité, et celle des autres intervenants dans les chaînes de valeurs, à appréhender de la complexité. La devise des Lumières n'est pas « ose produire, vendre, acheter tout ce que tu peux ! », mais « ose savoir ! »<sup>5</sup>

## 2.2 La nécessaire inclusion du tiers

Une « externalité » est une notion construite de façon très artificielle, et il est étonnant que les tenants des « lois du marché » comme si c'étaient des lois « pures » placent cette question autour du marché, comme son cadre, alors qu'elle est en son centre, dans la complexité des nœuds sociaux. Qui fixe les limites d'une activité économique ? La logique qui prévaut semble être en forme de cercle concentrique : finance (par opposition aux secteurs « non financiers »), économie (par opposition au « non économique »), degrés plus ou moins proches de responsabilité écologique et sociale. Ce compartimentage est à géométrie variable. L'observation de la création économique devrait nous conduire à adopter une logique inverse : une équipe de personnes insérées dans leurs milieux avec des ressources disponibles intellectuelles et matérielles constituent une entreprise en vue d'une mission au service d'un tissu socioéconomique ; l'ensemble nécessitant un équilibre financier dynamique, permettant innovation et investissement.

Le fait d'être un acteur privé ne dispense pas de l'obligation de prendre en compte le tissu socioéconomique dans lequel cet acteur s'inscrit et de jouer les règles du jeu, à savoir les règles de partenariat entre un nombre jamais totalement défini d'acteurs indirects. *La juste rémunération fait partie de ces règles, d'autant plus qu'elle en assure précisément la lisibilité et l'effectivité.* L'évaluation des rémunérations constitue autant d'évaluations des passages entre l'acteur considéré et les autres acteurs qui interagissent avec lui dans des chaînes de valeurs et les systèmes impliqués.

Dans des ouvrages antérieurs<sup>6</sup>, nous avons thématiqué la logique d'inclusion sous l'expression commode de « logique du tiers inclus » : un système économique est à la fois dynamique et équilibré, quand il tend à inclure toutes les personnes. L'échange dual, simple ou sériel, comprend une externalité qu'il convient de prendre en compte, dans la mesure du possible, pour « aller chercher », pour inclure, les personnes et les activités qui sont exclues, parce que trop faibles, trop mal évaluées (peu connues), tout juste naissantes, ou /et gages d'investissement à long terme.

A l'inverse, une « logique de tiers exclu » caractérise les systèmes de « court-circuit ». L'injustice est alors classiquement définie par le "tiers exclu" qui caractérise un échange corrompu et corrupteur. Il s'agit de rémunérations *abusives*, ou abus de droit qui corrompent le système. La principale conséquence est une « dévaluation de la capacité informationnelle » du prix, ou dévaluation éthique et fonctionnelle de la monnaie.

Il n'est plus question, dans cette perspective, d'opposer la performance économique à la performance sociétale, car l'une et l'autre s'incluent mutuellement. Il au contraire question de

---

<sup>5</sup> E. Kant, *Idée d'une histoire universelle au point de vue cosmopolitique. Réponse à la question : « Qu'est-ce que les Lumières ? »*, XI, IV. Nombreuses éditions. Edition commentée « les intégrales de la philo », trad. Laffitte, Paris, 2000, Nathan.

<sup>6</sup>M. Borghi, P. Meyer-Bisch (eds.), 1995, 1998 2<sup>e</sup> ed. *La corruption, l'envers des droits de l'homme*, Fribourg, éd. Universitaires, 397p.

clarifier nettement les frontières du système d'échange dont on évalue la performance, ainsi que le coût des externalités positives et négatives par rapport à ce système : une entreprise seule, avec ses seuls *shareholders*, ou avec également l'ensemble de ses *stakeholders*, et si oui, jusqu'à quel niveau, jusqu'à quel degré de complexité ?

Il n'y a donc pas la rationalité économique d'un côté et l'éthique de l'autre mais seulement une rationalité plus ou moins étendue, plus ou moins apte à inclure de la complexité. La dynamique éthique n'est pas hétérogène à l'économie, elle est une compréhension plus intégrale de la multi dimensionnalité des échanges, au cœur de ceux-ci et non seulement dans leur périphérie non-marchande.

### 3. La rationalité de deux types de seuils d'équilibre

La composition de valeurs ne se situe pas seulement entre les trois types rappelés plus haut, elle se trouve au sein de chacune d'elles.

- L'estime de diverses sortes de valeurs peu commensurables liées au travail, (risque, pénibilité, formation, responsabilité de gouvernance, responsabilité de vente, d'achat, de traitement d'une matière précieuse, fidélité, fiabilité, dévouement), implique une estime de la performance, mais aussi des perspectives légitimes de développement des personnes.
- L'estime des différentes sortes de désir ne se réduit pas à une évaluation de la demande exprimée et de la demande potentielle au sein d'une fourchette de prix, et en des espaces - temps donnés. Elle comporte également une compréhension des multiples facettes subjectives (ce qui peut plaire) et objectives (ce qui convient aux droits fondamentaux des personnes), au sein des milieux considérés.
- Enfin, la disponibilité implique une évaluation d'opportunité, ce qui signifie l'estime d'un composé d'au moins cinq sortes de valeurs : durées, territoires, quantités, qualités, possibilités de substitution. Une appréciation des opportunités comprises non seulement dans le temps court (l'occasion à saisir) mais aux différents niveaux des échelles temporelles (les capacités à prévoir) est un jugement complexe de valeurs subjectives / objectives : combien de temps faut-il maintenir cette ressource disponible, de quelles façons convient-il de l'« économiser », à savoir de l'intégrer dans un système économique équilibré sur une durée adéquate, en logique de « pré-caution » ?

L'objet de l'évaluation se déploie ainsi sur l'estimation de chaque valeur en jeu dans les trois groupes, de façon plus ou moins interreliée entre les groupes. En fin de compte, au-delà d'un composé plus ou moins aléatoire de valeurs, l'accord rationnel sur les valeurs, exprime *la performance de leur factorisation*. Par exemple, un certain rapport part fixe /variable est performant, parce qu'il indique une proportion dont la rationalité est admise, entre l'encouragement du collaborateur au titre de son effort personnel et sa rémunération au titre de son contrat de confiance. Si ce rapport n'est plus équilibré, que la part variable est excessive, le collaborateur est encouragé à travailler pour lui au détriment de son organisation, ou à prendre des risques démesurés. Certes, cet équilibre dépend des différentes façons dont la part variable des calculée et étendue sur le temps (voir ci-dessous 4, E). Il en va de même pour un salaire jugé extravagant, dans la mesure où aucune proportion raisonnable ne peut être invoquée pour le justifier ; un tel salaire indique un dysfonctionnement, à savoir une dévalorisation de plusieurs acteurs du système, et donc un gaspillage.

Clairement, tout ne peut être soumis à des appréciations individuelles et encore moins à des prétendus mécanismes :

- pour une raison épistémologique à cause de l'extrême complexité de valeurs incommensurables et donc non mathématisables,
- et pour une raison de fait parce que nombre d'acteurs ont intérêt à maintenir des zones opaques (y compris, lorsqu'ils tirent prétextes des mécanismes de marché).

L'appréciation simplement individuelle comme les prétendus mécanismes sont conjugués pour nier, ou diminuer considérablement l'importance des libertés et des responsabilités réelles.

La mise à jour d'un système de règles admises sur la base de consensus rationnels et non pas mécaniques, autrement dit de règles reconnues comme objectives tout en étant adaptables et perfectibles, est une nécessité fonctionnelle aussi bien qu'éthique. Si ces règles sont adéquates, ce ne sont pas des carcans administratifs, mais des seuils de rationalité. Il n'est pas prioritaire de savoir si elles doivent être établies par la loi ou par la coutume, l'important est qu'elles soient adéquates, effectives et adaptables. Si les normes « volontaires » sont utiles, elles ne suffisent cependant pas, car l'équilibre rationnel doit être protégé des prédateurs qui sont à l'affût des vides juridiques.

Comment fixer ces seuils ? On distingue classiquement une complémentarité entre des normes substantielles (3.1) et des normes procédurales (3.2), qui sont comme les deux axes d' « information » (de pilotage) d'un système, traçant un espace équilibré entre limites fixes (seuils) et interprétations autorisées.

### 3.1 Normes substantielles

Les normes substantielles indiquent des chiffres limites. Ces limites sont des bornes, mais aussi des indicateurs de rationalité. Une baisse de prix peut sanctionner une surproduction et des modes de production inadaptés, c'est une pratique régulatrice. Une autre passe en-dessous du seuil des coûts de production et chasse des paysans de leurs terres alors qu'ils sont aptes à une production locale bien adaptée, au profit d'une production industrielle qui n'assume pas ses externalités négatives ; c'est une pratique destructrice. La fixation de seuils, ou de limites, correspond à une équilibration durable des systèmes et permet une prévisibilité des coûts entre des normes d'équilibre. La mesure de la durabilité ne s'étend pas dans l'infini, elle est proportionnelle à la durée des cycles d'investissement, et est relative à l'évolution des autres valeurs.

En ce qui concerne les salaires, on constate que les déséquilibres des hauts et des bas salaires ont tendance à se nourrir mutuellement, dans la mesure où il semble que seule la valeur marchande compte. Ainsi, il n'y a pas de raison de ne pas préférer un travailleur asiatique à un européen, toute la complexité économique est ici écrasée par une équation qui, par son abstraction, détruit des tissus économiques et appauvrit des personnes. On peut distinguer au moins trois types de seuils quantitatifs fondés en raison : des limites en logique de fourchette et d'autres qui fixes des proportions.

- *Seuils plancher* : fixation d'un salaire minimum, objectivement défini par une batterie d'indicateurs qui assurent un « salaire de subsistance » ; l'argument selon lequel, un employé consent à un bas salaire, car il préfère cela au non emploi n'est pas légitime au regard des libertés : certes, toutes les libertés sont sous contrainte, mais quand celle-ci ne laisse plus de choix réel, ce n'est plus une liberté du tout.
- *Seuils plafond* : la fixation d'un salaire maximum est moins précise car il est un peu plus difficile de la référer à un seuil de dépenses raisonnables. Le bon sens cependant conçoit une limite entre des dépenses de consommation très confortables et un niveau qui relève de l'extravagance, se traduisant par du gaspillage, de l'ostentation et du mépris.

On constate que les déséquilibres des hauts et des bas salaires ont tendance à se nourrir mutuellement, dans la mesure où il semble que seule la valeur marchande compte. Ainsi, il n'y a pas de raison de ne pas préférer un travailleur asiatique à un européen, toute la complexité économique est ici écrasée par une équation qui, par

son abstraction, détruit des tissus économiques et appauvrit des personnes.<sup>7</sup>

- *Seuils de proportion* : il s'agit des proportions entre les niveaux de rémunération dans une échelle de salaires, entre parts variable et fixe, entre des niveaux de formation, etc. On a tendance à préférer les seuils de proportion aux précédents, car ils laissent une plus grande part d'adaptation aux modifications qui adviennent dans l'environnement.

La justice fiscale fonctionne en grande partie sur des logiques de seuils avec une fonction de redistribution. Mais il serait faux de laisser seulement à l'impôt cette fonction de régulation après coup, car dans ce cas, le montant des rémunérations ne jouerait plus sa fonction d'information sur la valeur du travail.

### 3.2 Normes procédurales

Lorsqu'il n'est pas possible de fixer des normes substantielles, et qu'on court alors le risque de l'arbitraire, il convient, classiquement de fixer des normes procédurales, à savoir des procédures d'information (obligation de chercher, produire et transmettre les informations nécessaires) et de négociation. Qu'il s'agisse de l'obligation d'assurer des règles de gouvernance (équilibre des pouvoirs, des procédures internes de communication, de contrôle, de la protection des « dénonciateurs »...) ou de l'obligation de produire des rapports sociétaux, le but est de s'assurer que les décisions prises tiennent compte des avis dûment informés et exprimés.

La négociation sur la base d'une évaluation des facteurs de prix n'enlève rien, non à des « mécanismes », mais à des lois de marché, considérées non plus seulement comme des équations, mais comme des procédures plus complexes de négociation. Si la rémunération indique plus clairement ses composantes, les agents en interaction mieux informés sont plus libres.

### 4. Vers un système de proportions croisées

L'éthique de la rémunération consiste à estimer l'accord de valeurs de la relation, non seulement entre deux ou trois personnes, entre elles et une organisation, mais entre elles et un tissu social : chaque valeur exprimant en réalité une insertion de la relation dans le tissu social. Comme les valeurs en jeu ne sont pas commensurables, et qu'il n'est pas possible de les réduire à une échelle de préférences, nous cherchons des proportions, et non des sommes, de valeurs, autrement dit des équilibres de proportions. Il s'agit de développer et d'entretenir un véritable *ethos* sur l'accord des valeurs, au fondement de toute bonne économie.

Chaque proportion a une double fonction de signal et d'ajustement aux conditions réelles de l'échange, à savoir aux capacités des échangistes. L'ordonnancement de proportions croisées présenté ci-après n'est qu'une proposition de système parmi bien d'autres arrangements possibles.

#### A. Qualification du travail demandé

Niveau de formation, de responsabilité, de risque, de pénibilité, de flexibilité / durabilité,...

#### B. Qualité du poste de travail proposé

Sécurité de l'emploi, perspectives de développement (y compris formation professionnelle), qualité des équipes, de façon générale la valeur de la culture d'entreprise.

---

<sup>7</sup> Sergio Rossi a précisément indiqué dans sa contribution à ce document comment les dysfonctionnements entre salaires abusifs s'imbriquaient mutuellement, notamment dans les distorsions de rapport entre consommation et épargne : surcapacité de placements financiers et surendettement.

### C. prestations monétaires / non monétaires proposées

La valeur du travail est d'abord l'estime d'un métier et d'une personne, que la rémunération financière doit honorer, mais ne couvre pas. La proportion de prestations monétaires, complémentaires et « en nature », est un indicateur du respect des composantes du métier et des dépenses de diverses natures consenties par le travailleur que la société peut compenser.

### D. Echelles financières de répartition et de progression : équité

<b>Plafond</b>	Cette limite implique une distinction raisonnable entre la rémunération du travail permettant une vie aisée et la part pouvant être investie dans un capital productif
<b>Echelon : n+1</b>	Nombre d'échelles et nombre d'échelons (écarts hiérarchiques)
<b>Echelon : n</b>	Ecart entre les échelons (proportion) Ampleur de l'espoir de progression
<b>plancher</b>	Seuil de subsistance pour une vie digne, y inclus possibilités de développement

La fixation de ces 4 sortes de chiffres (haut, bas, nombre d'échelons, et écarts entre les échelons) doit présenter une lisibilité accessible à tous, dans la mesure où l'entreprise veut attirer la confiance de tous ses collaborateurs, mais aussi de ses clients, voire de l'ensemble de ses *stakeholders*, selon les degrés d'exigence de ceux-ci. Là encore, le droit à une information adéquate joue un rôle d'ajusteur entre les proportions. Il n'est pas utile que chaque salaire soit connu, ni chaque prime, mais il est essentiel que les principes généraux et les fourchettes, ou grilles, le soient.<sup>8</sup>

### E. Parts fixe /variable de la rémunération financière

Plus la part variable est importante, plus on met la pression sur la performance. S'il est légitime de récompenser une performance (de compenser un effort supplémentaire de travail, d'imagination, de risque pour soi-même), le risque est l'injustice, car à supposer que dans certains cas, on peut passer outre à l'objection formulée par Sergio Rossi sur la mesure individuelle de la performance, il reste encore à déterminer une large diversité de critères d'évaluation (performance financière, volume traité, esprit d'équipe, qualité, innovation...).<sup>9</sup> Enfin, une trop grande pression sur la performance déséquilibre la proportion concurrence / coopération. Enfin, pour la plupart des salariés, la part variable est inexistante ou seulement symbolique. La part de cette rémunération devrait, logiquement, rester modeste, afin de donner plus de place aux autres facteurs de motivation.

<sup>8</sup> Dominique Biedermann me fait remarquer: " il faut être conscient que dans une entreprise privée, seules les rémunérations extrêmes sont généralement connues (salaires minima et salaires des top managers). Pour le reste de la hiérarchie, c'est l'opacité qui règne : en effet, l'employeur veut éviter à tout prix du chantage en lien avec l'adaptation des rémunérations. Au point que certains contrats de travail imposent à l'employé de garder le montant de son salaire confidentiel. Un fait semble clair : en principe la majorité des gens sont satisfaits (ou se satisfont) de leur salaire, pour autant cependant que leur voisin de bureau ne gagne pas davantage que lui ! La liberté de connaître le salaire de mon voisin peut donc me rendre malheureux." Il est ici encore question d'équilibre en effet, le droit à une information adéquate ne signifie pas que tout doit être transparent. La culture d'entreprise doit cependant favoriser l'esprit de complémentarité avant celui de concurrence, ce qui implique aussi la reconnaissance de différences de rétributions, quand elles indiquent un engagement significatif.

<sup>9</sup> D. Biedermann a indiqué dans sa contribution, les aléas liés au calcul de la seule performance financière qui, à l'évidence ne dépend pas que du génie de la direction, notamment quand il y a des acquisitions ou des ventes, et en fonction des multiples fluctuations des bourses. Voir les rapports de la Fondation *Ethos*: <http://www.ethosfund.ch>.

En outre :

- l'échelle (critère D) s'applique à la part variable ainsi qu'à la part fixe ;
- la durée de la performance évaluée et de la part variable est enfin apparue comme un facteur essentiel d'ajustement (étalement dans le temps).
- Les primes d'arrivée et de départ n'ont aucune justification, et ne servent qu'à entretenir l'illusion de règles de marché, alors qu'il s'agit d'arrangements entre des agents d'un même cercle, autrement dit d'un clientélisme, au détriment de toute autre rationalité.

### **F. Les indices comparatifs d'équilibres**

Enfin, toutes les proportions indiquées aux lettres A à E, sont à composer avec des proportions de comparaison :

- aux mêmes niveaux dans les organisations de la même branche ou branche apparentée,
- aux mêmes qualités de travail demandé et offert dans des branches différentes (par ex., les salaires très élevés pratiqués dans le secteur bancaire contribuent à assécher le recrutement d'ingénieurs dans le secteur de la construction, lequel ne peut offrir de tels niveaux. Il est cependant difficile de prétendre qu'un banquier est plus performant qu'un ingénieur : une telle différence injustifiée introduit une distorsion sur le marché du travail).
- aux autres proportions pratiquées dans d'autres systèmes économiques (par régions, pays ou continents).

Il ne s'agit pas de prétendre à une standardisation générale des rémunérations, mais à une prise en compte que l'interdépendance des échanges, implique une interdépendance proportionnelle des rémunérations, compte tenu de la diversité de prise en compte des externalités (si cette diversité n'est pas considérée).

### **G. proportion de différences de rémunération avant et après la transaction : le correctif par l'impôt, les taxes et les incitations.**

Le correctif par l'impôt, selon le principe de redistribution, est certes important, mais il produit les effets pervers que l'on sait lorsqu'il dépasse certaines proportions (au-delà du seuil symbolique de 50% de prélèvement notamment). Outre l'évasion fiscale, il donne à penser que les riches sont indûment fortunés, tout en étant très malins, et que l'Etat n'a pas d'autre moyen que de confisquer une bonne partie de leurs revenus (impôts vécus comme confiscatoires). La correction excessive vient trop tard, il eut été préférable d'agir en amont. L'évaluation de la taxation (correction de rémunération après transaction) peut également prendre une partie des critères précédents, notamment les distinctions entre revenu consommable ou investi.

### **Le défi de gouvernance démocratique : l'ajustement des proportions**

En conclusion, la fixation de seuils maxima, minima et de proportion par la loi peut être utile, mais les montants sont nécessairement changeants. La fixation d'accords de valeurs, en tant qu'objectif et principe de gouvernance pour chaque organisation, libère une dynamique qui correspond aux trois droits de l'homme qui sont les conditions d'une économie de marché dans une société démocratique. Ce qui prime est que la loi et la coutume clarifient les principes de rémunération adéquate, ainsi que les normes procédurales qui permettent à toutes les parties prenantes d'une entreprise et d'une activité de prendre aussi part à l'évaluation de l'outil d'évaluation. Cela permettra, en outre, d'éviter le dualisme entre un monde des affaires qui ne connaîtrait pas la valeur éthique de l'argent et une économie sociale et solidaire qui en aurait le monopole, pour au contraire, fonder l'échange des valeurs dans l'exercice réciproque et responsable des libertés.

Pour parvenir à cet ethos de la négociation ouverte et rationnelle, il est besoin de développer partout la logique démocratique, aussi bien au sein des assemblées et associations d'actionnaires<sup>10</sup>, que des associations de consommateurs, sans oublier les différents intermédiaires : tout distributeur devrait exiger de ses fournisseurs, et offrir à ses clients, une transparence sur les principes et proportions de rémunération.

Enfin, la clarté sur les rétributions tout au long des chaînes de valeurs devrait être un axe principal des rapports d'entreprise, faisant le lien entre le rapport financier et le rapport sociétal et environnemental.

*Le juste prix doit indiquer le prix des libertés pour lequel chacun est en principe contributeur et bénéficiaire.*

---

<sup>10</sup> Pour une « démocratie actionnariale », voir notamment la position de la fondation Ethos sur l'initiative Minder et le contre-projet : [http://www.ethosfund.ch/upload/publication/p416f\\_120907\\_Position\\_dEthos\\_concernant\\_linitiative\\_contre\\_les\\_rm\\_unrations\\_abusives\\_.pdf](http://www.ethosfund.ch/upload/publication/p416f_120907_Position_dEthos_concernant_linitiative_contre_les_rm_unrations_abusives_.pdf)

# Quelques propositions de recommandations pour des rémunérations plus éthiques

Laurent Steiner\*

*« L'accès à la fortune s'est toujours assorti de l'obligation explicite ou implicite de service pour le Bien commun : protection des plus faibles, épaulement spirituel, impulsion du développement, recherche d'équité du partage dans la création de valeur économique, etc. Pour la première fois de l'histoire de l'humanité, le règne de l'argent dispense ses détenteurs de toute réciprocité de service. Un simple regard sur l'actualité récente convainc que la finance moderne peut à tout moment devenir une arme terriblement destructrice. »*

Alain Delaunoy

## Introduction

Les scandales liés aux rémunérations démesurées prennent place à un moment particulier de l'histoire économique. Alors que le monde est de plus en plus interconnecté grâce au double apport des nouvelles technologies et de la mondialisation, jamais encore le poids de la finance sur l'économie réelle et sur d'autres aspects de la vie sociale n'avait été aussi important.

Dans ce contexte, la juste rémunération des dirigeants d'entreprises cotées est extrêmement difficile à établir selon des critères objectifs. Il n'y a ni marché qui fixe un « équilibre naturel » auquel se référer, ni éléments positifs qui permettraient de déterminer la rémunération maximale. À la différence des salaires minimaux qui découlent de l'observation objective de la réalité – il est par exemple possible de chiffrer les besoins d'une famille pour qu'elle vive dignement – une norme-seuil pour une rémunération maximale ne peut pas être déterminée aisément. Il faut alors faire appel à une rationalité fonctionnelle qui doit conduire à une rémunération cohérente et acceptable dans la pratique par les parties prenantes de l'entreprise<sup>1</sup>. Cela disqualifie d'emblée les propositions trop extrêmes ou considérées comme telles.

La difficulté consiste également à proposer des recommandations et des procédures transparentes, compréhensibles par tous sans être simplistes. Loin de ne s'attaquer qu'au montant final des rémunérations, elles devront aussi les prendre en compte dans leur complexité, en analysant les mécanismes générant les rémunérations démesurées, ainsi que les théories et les dogmes sur lesquels ils se basent. À la différence des nombreuses réformes proposées dans la littérature étudiée qui cherchent avant tout à faire en sorte que les rémunérations reflètent réellement, à la hausse comme à la baisse, la performance financière de l'entreprise, les recommandations décrites ici font un pas de plus en tentant de s'inscrire dans une perspective éthique. Ce sont donc des règles justes (et pas seulement

---

\* Auteur d'un mémoire de master en économie politique intitulé « Les rémunérations abusives des dirigeants de grandes entreprises cotées : une perspective éthique », Fribourg, mai 2012.

<sup>1</sup> Celles-ci peuvent être séparées en trois catégories : celles composant directement l'entreprise, et par conséquent ayant un pouvoir de négociation (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs), celles représentées indirectement, mais dont l'entreprise doit tenir compte au nom du bien commun (populations touchées par l'activité de l'entreprise – actuelles ou futures – et généralement représentée par des acteurs de la société civile comme les ONG) et finalement, celle incarnée par le pouvoir politique qui, par son action transversale, est une partie prenante à part.

ajustées à la performance financière), au sens de justesse et de justice, qui sont à déterminer.

Cette contribution évoque cinq propositions pour des rémunérations plus éthiques, sans prétention à l'exhaustivité.

### Question de principe : de la théorie de l'agence au courant *Business Ethics*

Les réformes présentées s'appuient largement sur le courant *Business Ethics* qui propose des solutions selon une perspective éthique, en insérant de manière cohérente l'entreprise dans les systèmes sociaux dont elle dépend. L'idée principale des auteurs qui se réclament de ce courant est en effet de reconsidérer le rôle de l'entreprise, tel qu'il est vu traditionnellement par les libéraux à la suite de Friedman<sup>2</sup>. Il s'agit notamment de remettre en cause deux *dogmes* consubstantiels au processus de financiarisation que sont la théorie de l'agence et la *shareholder value*. Ils ont pour effet de détourner la politique de l'entreprise dans le seul intérêt des actionnaires, aux dépens des autres parties prenantes.

Les auteurs du courant *Business Ethics* mettent en avant comme solution la *stakeholdertheory* et la *stewardshiptheory*. Dans leur conception, le but de la firme n'est pas seulement la recherche de profit, mais son rôle de fournisseur de ressources, de promoteurs des personnes et de contributeur à la création d'une meilleure société (Caldwell & al., 2006 : 209). La *stakeholdertheory* se concentre sur la richesse organisationnelle produite par toutes les parties prenantes de l'entreprise, « en incluant tous les actifs, compétences et revenus générant des capacités développées par la firme. »<sup>3</sup> (Caldwell & al., 2006 : 213). Le dirigeant, selon cette théorie, a le devoir de prendre en compte les intérêts légitimes de toutes les parties prenantes, en s'assurant que les droits éthiques d'aucun d'entre eux ne sera mis en péril lors du processus de décision (Ibid.). C'est une évolution importante car le dirigeant n'est plus au seul service des actionnaires comme dans le cas de la *shareholder value*.

Dans la conception du management selon la *stewardshiptheory*, la motivation du dirigeant est basée sur un comportement qui ne dépend pas de son seul intérêt personnel (Ibid.), comme le présume la théorie de l'agence, mais qui est par essence motivé par la volonté de rendre service aux principaux, quels qu'ils soient, sans que cela soit révélateur d'un manque de rationalité de leur part (McGuire & al., 2003 : 343).

Il conviendrait à ce sujet d'interroger et de changer les prémisses de l'enseignement et de la recherche en gestion, notamment celles alignées sur la théorie de l'agence et la *shareholder value*.<sup>4</sup> Cette formation biaisée joue un rôle considérable dans l'explosion des rémunérations, car elle met en place des générations de cadres partageant les mêmes fondements idéologiques et théoriques et pour qui les rémunérations élevées ne sont qu'une conséquence normale et tout à fait acceptable des modèles étudiés.

<sup>2</sup> « Peu d'évolutions pourraient miner aussi profondément les fondations mêmes de notre société libre que l'acceptation par les dirigeants d'entreprise d'une responsabilité sociale autre que celle de faire le plus d'argent possible pour leurs actionnaires. C'est une doctrine fondamentalement subversive. Si les hommes d'affaires ont une responsabilité autre que celle du profit maximum pour les actionnaires, comment peuvent-ils savoir ce qu'elle est ? Des individus privés auto-désignés peuvent-ils décider de ce qui est l'intérêt de la société ? ». In Meyer-Bisch (2011).

<sup>3</sup> Nous traduisons : « including all of the assets, competencies, and revenue generating capacities developed by the firm »

<sup>4</sup> St-Onge & Magnan (2008 : 37) font la même analyse concernant l'enseignement de la théorie de l'agence : « Depuis le début des années 1970 [...] l'enseignement et la recherche en gestion, et particulièrement ceux qui portent sur la rémunération des dirigeants et la gouvernance, se sont progressivement basés davantage sur les prémisses de la théorie de l'agence<sup>4</sup>. De fait, la quasi-totalité des recherches et de l'enseignement concernant la rémunération des dirigeants s'appuient sur cette théorie. ».

**Proposition 1 : Valoriser la motivation intrinsèque et l'engagement éthique des dirigeants.**

Un point fort du courant *Business Ethics* est la mise en avant de la nécessaire part de gratuité dans tout travail. À ce sujet, St-Onge & Magnan écrivent (2008 : 33) : « *Il fut un temps pas si éloigné où la grande majorité de nos P.D.G. semblaient motivés à bien faire leur travail sans recevoir d'options, en échange d'un excellent salaire, de primes raisonnables et d'une retraite libre de soucis mais sans abus.* ». Au vu de la réussite, du prestige, de la puissance et de l'excellent salaire de base associé à la position de CEO, il est légitime d'estimer que cela est amplement suffisant. Pourquoi exiger de surcroît une rémunération variable démesurée ? Il y a derrière la citation des deux auteurs, l'idée forte qu'une partie de la rétribution est non financière et est liée à une motivation intrinsèque.

C'est un aspect de la rétribution qui a été complètement oublié par la société financiarisée. Otten (2007 : 17) rajoute que les incitations purement monétaires peuvent nuire à la volonté des dirigeants de se comporter de manière éthique. Berrone & Gomez-Mejia (2009 : 964) précisent que les initiatives éthiques des dirigeants sont souvent la conséquence d'une motivation intrinsèque qui est mise à mal à partir du moment où une rémunération pécuniaire est distribuée. Cela donne des pistes pour que la gouvernance d'entreprise prenne également en compte la générosité de l'engagement des dirigeants. C'est d'autant plus cohérent que la logique de la rémunération orientée vers la performance financière a tendance à rendre les dirigeants cupides : « *En poussant une loyauté purement pécuniaire, ces mécanismes ont enfermé les collaborateurs euphoriques mais exténués dans une "aliénation éthique" généralisée où la question du sens avait perdu tout droit de cité.* » (Dembinski, 2009 : 20-21). Dès lors que le biais de la financiarisation est mis à mal, il y a de la place pour de la gratuité dans l'action des dirigeants. Une gratuité qui peut se traduire par un engagement éthique quant à la fonction de l'entreprise dans la société et sa contribution au bien commun. Sans la gratuité, la justice ne peut pleinement se réaliser. Il faudrait donc encourager les entreprises à mobiliser les dirigeants sur des questions de valeurs (Albouy, 2009 : 425).

De manière plus concrète, cette motivation intrinsèque peut être récompensée de manière non pécuniaire, notamment par des prix et des labels. Ceux-ci sont d'autant plus valorisants s'ils sont décernés par des organisations externes à l'entreprise. On pense notamment à des ONG expertes dans le domaine récompensé (droits de l'homme, écologie, culture, etc.). Cela parle en faveur d'une coopération plus étroite entre entreprises privées et société civile. Cela aurait également un effet positif important pour les autres parties prenantes de l'entreprise (employés, fournisseurs, clients et actionnaires principalement). Ces labels ont un double effet important sur la réputation de l'entreprise et sur la valorisation des critères remarquables.

**Chercher des proportions et des limites raisonnables**

Même sur le long terme, croire que la formation et l'encouragement seuls peuvent ramener les rémunérations des dirigeants d'entreprises cotées à des niveaux plus raisonnables est illusoire. Un deuxième axe de réformes proposées dans ce papier regroupe les nécessaires seuils de proportions et limites qui se doivent d'être mis en place.

**Proposition 2 : Mettre en place un montant de rémunération annuel maximal, même élevé, afin de remettre en cause l'horizon d'accumulation infinie des dirigeants.**

Face aux rémunérations abusives, une réponse efficace serait de simplement limiter le montant maximal que peut toucher un dirigeant. C'est une norme proposée notamment par Perel (2003). Une telle proposition, recommandant de plafonner les rémunérations, ferait sens, ne serait-ce que d'un point de vue symbolique. La mise en place d'un plafond, même élevé, aurait en effet l'avantage de remettre en cause l'horizon d'accumulation infinie consubstantiel à la financiarisation. Ce montant maximum, fonctionnerait avant tout comme

une barrière psychologique salvatrice face aux velléités d'enrichissement démesurées. C'est tout une partie de la logique dominante du capitalisme financiarisé qui serait ainsi attaquée.

Dans la pratique, des systèmes de plafonnement ont ainsi été instaurés dans plusieurs pays en contrepartie des mesures d'aide liées à la crise des subprimes. Par exemple, 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 américain a été mis en place (Hirsch&al., 2011 : 45). Perel (2003 : 289) signale également que de tels plafonds existent déjà dans certaines ligues sportives américaines : elles se sont révélées nécessaires pour freiner les prétentions salariales démesurées de leurs membres.

**Proposition 3 : Limiter la part variable totale touchée par un dirigeant d'entreprise.**

Sur un plan théorique, les fondements justificatifs de la part variable peuvent largement être remis en cause (Rossi, 2012). En effet, la performance individuelle ne peut être mesurée dans la pratique, dans une économie de service du moins (ce qui comprend la tâche du dirigeant). Dès lors, la part variable récompensant les efforts d'un individu ne se fonderait sur aucune observation réellement objective. On imagine mal par exemple le président d'une banque centrale ou d'un pays demander à être rémunéré en fonction de sa performance ! Pourquoi en serait-il autrement pour les dirigeants des grandes entreprises multinationales ? Une première question pertinente serait alors de savoir si la part variable ne devrait pas tout simplement être interdite dans son entier. Le but de celle-ci étant avant tout d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires, la mesure de la performance utilisée dans la fixation de la rémunération ne servirait alors que de faire-valoir à cette logique. Il existe pourtant des arguments déterminants en faveur de son maintien.

Premièrement, une norme demandant l'interdiction de la part variable ne répondrait pas aux exigences de la rationalité fonctionnelle, tant cela rencontrerait de résistances en pratiques, comme l'écrivent St-Onge & Magnan (2008 : 33) : « *Comprenons-nous bien, nos valeurs individualistes sont ancrées et nous ne recommandons certes pas de retirer toutes les incitations pécuniaires basées sur l'atteinte de niveaux de performance. Toutefois, il faut certainement revoir la nature et l'ampleur de la rémunération variable à la lumière des faits et des preuves.* ». Deuxièmement, beaucoup d'auteurs reconnaissent qu'une rémunération variable a un effet certain sur la motivation extrinsèque des dirigeants. Troisièmement, il est clair que le dirigeant, au sommet de la pyramide hiérarchique, porte une responsabilité en cas de succès comme d'échec économique-financier et peut *raisonnablement* en être récompensé ou puni. Dans les faits pourtant, à partir du moment où un dirigeant est rétribué pour la performance de l'entreprise, il ne devrait pas être le seul à en profiter largement, et cela devrait être réparti sur l'ensemble des salariés et responsables de l'entreprises.

En effet, comme le rappellent Hirsch & al. (2011 : 34-35), toute entreprise est avant tout un collectif, et les dirigeants ne sont pas les seuls acteurs de la création de valeur. L'ensemble du personnel de l'entreprise y contribue à des degrés divers. Ainsi, si les dirigeants ont incontestablement un rôle important dans ce processus, il est difficilement justifiable que la valeur de leur travail, que leur responsabilité relative ou que leur productivité vaille plusieurs centaines de fois celui des salariés de base (Hirsch&al., 2011 : 34-35 ; Larcker&Tayan, 2011 : 2). Cet indicateur est alors révélateur de l'évolution de la perte de cohérence interne au sein de l'entreprise.

Pour le reste, on ne peut qu'abonder dans le sens de St-Onge et Magnan : il est nécessaire de limiter la part variable car, notamment parce qu'elle encourage la prise de risque, elle est la source d'abus en tous genres. Les deux auteurs recommandent en effet de « *diminuer la portion variable de la rémunération des dirigeants en limitant principalement les octrois d'options et d'actions restreintes.* ».

**Proposition 4 : Limiter l'écart de rémunération entre chaque niveau hiérarchique dans l'entreprise afin de mettre en œuvre une cohérence interne dans toute la chaîne de rémunération.**

Dans les années 60, la rétribution des CEO était en moyenne 50 fois plus élevée que le plus petit salaire au sein de l'entreprise. La tendance à la modération rendait les entreprises plus justes, les dirigeants étaient alors bien plus sensibles aux autres parties prenantes (St-Onge & Magnan, 2008 : 33). « *Les entreprises des Trente Glorieuses tiraient leur capacité à porter des projets de long terme de leur cohérence interne. Cette dernière reposait, d'une part, sur l'identification pérenne des managers et des collaborateurs au succès économique (et non financier) de l'entreprise, et d'autre part sur la patience des actionnaires.* » (Dembinski, 2008 : 145). La financiarisation a mis à mal tout cela. Toute identification commune à un succès économique partagé est un vœu pieux. La déliquescence de cette cohérence interne est ainsi incarnée par l'écart de rémunération entre les dirigeants et les salariés de bases. Partie de niveaux raisonnables cités ci-dessus, elle atteint aujourd'hui des multiples de l'ordre de 300 dans les plus grandes entreprises. Le détournement de l'intérêt des dirigeants en faveur des actionnaires et la primauté de la perspective de court terme de ces derniers (de patients, ils sont devenus impatientes) ont fait que dirigeants et actionnaires se sont accaparés les surplus produits ces dernières décennies par les entreprises financiarisées.

D'aucuns pourraient même remettre en cause la logique selon laquelle un dirigeant devrait forcément être mieux payé qu'un salarié de base. Au-delà du fait qu'une telle proposition se situe à nouveau en dehors de toute rationalité, cela n'est également pas souhaitable d'un point de vue théorique. Otten (2007 : 17-18) décrit notamment la *social enacted proportionality theory* qui justifie des différences de salaire entre employés de base et dirigeants. La rémunération des dirigeants serait, selon cette théorie, déterminée par le besoin de consistance interne de l'échelle des salaires. Il est en effet largement accepté qu'il y ait une différence de rétribution entre les niveaux hiérarchiques (Ibid.). Cette norme de proportionnalité socialement construite dépend certes des contextes et des cultures dans lesquels évoluent les entreprises, mais de manière générale, plus une entreprise est grande et complexe, plus elle aura de niveaux hiérarchiques et donc plus il pourra être acceptable socialement d'avoir une grande différence de rémunération entre les salariés de bases et les dirigeants.

Par conséquent, plutôt que de vouloir rechercher le bon ratio entre rémunération minimale et maximale dans l'entreprise, la solution pour que la rétribution du dirigeant respecte une cohérence interne serait de s'intéresser à la proportionnalité entre les niveaux hiérarchiques. Cela va exactement dans le sens de ce que propose Biedermann D. (2012). Selon ce dernier, la rémunération totale (fixe et variable), ne devrait pas progresser de plus de 50% entre deux niveaux hiérarchiques. Ce qui est intéressant, c'est que pour une entreprise à 10 niveaux hiérarchiques (ce qui reflète à peu près la réalité des plus grandes multinationales), la différence entre le premier échelon et le dernier serait de l'ordre de 40<sup>5</sup>. Autrement dit, cela permettrait de ramener l'écart des salaires à un niveau tel qu'il était il y a 30 ans. Cela surpasse certes ce que proposent par exemple le gouvernement français pour les entreprises d'État (écart maximal de 20, selon Hirsch & al., 2011 : 46) ou l'initiative des jeunes socialistes suisses (écart maximal de 12), mais représente un progrès certain au regard des niveaux parfois rencontrés. Il serait par contre intéressant de savoir si cet ordre de grandeur de 40 fois n'est pas déjà trop élevé, au point « *qu'il puisse faire perdre un certain sens des réalités au dirigeant, notamment celles que vivent les autres acteurs de l'entreprise* » (Gomez, 2011 : 19). Dans ce cas, cet écart de 50% devrait être revu à la baisse, surtout que St-Onge & Magnan (2008 : 29) confirment que plus les dirigeants « *veulent être payés selon des multiples plus élevés de la rémunération de leurs employés, moins ils accordent de l'importance aux valeurs liées à l'éthique dans leur prise de décision.* ».

---

<sup>5</sup>10 niveaux hiérarchiques impliquent 9 augmentations de 50% entre chaque niveau, ainsi :  $1.5^9 = 38.44$ .

**Proposition 5 : Constituer un groupe de comparaison équilibré pour les indicateurs de performance afin de mettre en œuvre une première forme de cohérence externe.**

Les rémunérations abusives ont des effets désastreux également à l'extérieur de l'entreprise et mettent à mal l'équilibre social : « *Au niveau plus global de la société, le montant des rémunérations accordées à toute une classe de dirigeants pose des problèmes d'équilibre social qui se sont manifestés par les réactions récentes des opinions publiques [...] la cohérence [des rémunérations] tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau du pays tout entier est un facteur déterminant de l'équilibre social.* » (Albouy, 2009 : 424). Rapportée à l'utilité sociale d'un médecin, d'un pompier ou d'un enseignant, la rémunération des dirigeants des grandes entreprises cotées révèle tous ses excès (Hirsch & al. 2011 : 34-35). C'est ce qui fait dire à certains auteurs que les dirigeants ont perdu le sens des réalités. Ils vivent dans leur monde, dans une logique de cercle fermé, avec pour seules références ceux qui touchent des rémunérations aussi élevées (Gomez, 2011).

Cela est particulièrement frappant dans la manière dont les dirigeants se comparent les uns aux autres. À l'aide de consultants conciliants (Crystal, 1992 : 43-47), ils établissent des *peer groups* conduits par des dirigeants tout aussi bien payés et fixent souvent leur rémunération (fixe ou variable) au-dessus de la médiane<sup>6</sup> (St-Onge & Magnan, 2008 : 28). Une solution pourrait être simplement de tenir des comparaisons *relatives* à l'ensemble du secteur, conformément à ce que beaucoup de codes de bonne conduite suggèrent. Cela permet également que le dirigeant ne soit plus récompensé pour la croissance de tout le marché, mais uniquement pour celle de son entreprise (St-Onge & Magnan, 2008 : 26). D'autre part, en incitant les dirigeants à considérer leur rémunération comme anormale non pas quand celle-ci se trouve au-dessous de la médiane du *peer group* mais quand elle se trouve au-dessus les obligerait à prendre en compte une forme de cohérence externe et mettrait à mal cette forme d'échelle du perroquet où les augmentations des uns justifient celles des autres.

## Conclusion

Les rémunérations abusives des dirigeants des grandes entreprises cotées sont, depuis la fin des années 70, en grande partie illégitimes. Toute la structure de rémunération, les mécanismes qui servent à la déterminer et les théories sous-jacentes révèlent une recherche d'autolégitimation, un biais systématique des dirigeants en faveur des actionnaires et l'influence énorme du processus de financiarisation sur toute l'entreprise. Les conséquences sont connues : des écarts entre revenus des dirigeants et des salariés toujours plus grands, à la fois cause et reflet de l'augmentation des inégalités qui est à l'œuvre dans l'ensemble de la société, une cohésion sociale mise à mal, et des équilibres macroéconomiques perturbés. Au final, c'est toute la société qui est concernée, justifiant le fait que tous aient leur mot à dire sur la rémunération de quelque uns. La décision cependant reste aux mains d'une poignée d'acteurs : les dirigeants et leur conseil d'administration en tête, suivis par l'assemblée générale – renforcée par le travail notable des associations d'actionnaires activistes – ainsi que les gouvernements eux-mêmes. C'est de ces personnes que doivent venir les solutions et que des recommandations allant notamment dans le sens de celles proposées ici pourront être appliquées. Il ne s'agit pas d'être anti-libéral, mais d'être raisonnablement libéral, en se rendant compte qu'une certaine forme d'ultra-libéralisme, reflété dans les rémunérations abusives, se construit sur l'exclusion de tiers.

Des rémunérations à la fois plus respectueuses de la durée des relations, de la diversité des parties prenantes et de la multiplicité des systèmes sociaux contribueront sans doute à diminuer la pression de la financiarisation. Les propositions présentées ici, qui plaident pour la mise en place de proportions dans la rémunération, sont des pistes de réflexion parmi d'autres qui peuvent conduire la rémunération des dirigeants vers des niveaux plus justes.

---

<sup>6</sup>Murphy (1999) explique que les entreprises versant des rémunérations situées entre les 50<sup>ème</sup> et 75<sup>ème</sup> percentiles sont considérées comme compétitives, ou normales et sont dès lors un exemple à suivre.

Dans une société où l'horizon d'accumulation infinie n'est que trop rarement remis en cause, l'exemple que représenterait la réduction des rémunérations des dirigeants serait bienvenu. Rendre ces rémunérations moins abusives et plus éthiques, c'est contribuer au bien commun.

### Références bibliographiques

- Albouy M. (2009), "Le dirigeant et l'administrateur-salarié face à la finance, Michel Albouy s'entretient avec Pierre Alanche et Xavier Fontanet", *Revue française de gestion*, No. 198-199, pp. 413-429.
- Berrone P., Gomez-Mejia L. R. (2009), "The pros and cons of rewarding social responsibility at the top", *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 6, pp. 959-971.
- Biedermann D. (2012), "La juste rétribution : la finance et le reste du monde", *Cycle de conférence en éthique économique à l'université de Fribourg*.
- Caldwell C., Karri R., Vollmar P. (2006), "Principal theory and principle theory: ethical governance from the follower's perspective", *Journal of Business Ethics*, Vol. 66, No. 2/3, pp. 207-223.
- Crystal G. (1992), *In Search of Excess, The Overcompensation of American Executives*, New York et Londres: Norton & Company.
- Delaunoy A. (2009), "La responsabilité du détenteur de liquidités" in Dembinski P. H. & al. (2009a), *Pratiques financières, regards chrétiens*, Paris: Desclée de Brouwer.
- Dembinski P. H. (2008), *Finance servante ou finance trompeuse ?*, Les Plans-sur-Bex et Paris: Parole et Silence et Desclée de Brouwer.
- Dembinski P. H. (2009), "Le scandale des rémunérations, une chance à saisir", *Revue Banque*, No. 709, pp. 20-21.
- Deschamps P. (2011), "À la recherche d'une éthique universelle, L'entreprise soumise à la loi naturelle ?", *Académie d'éducation et d'étude sociales*, Document consulté le [13 décembre 2012] à l'adresse : <http://aes-france.org/?L-entreprise-soumise-a-la-loi>
- Gomez P.-Y. (2009) "Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises", *Institut Français des Gouvernement des Entreprises*, No 2.
- Hirsch M., Bonnand G., Desmettre, S., Delpla J., Flury G., Schaff C. (2011), "Pour une régulation des hautes rémunérations", *Terra Nova*, No. 20.
- Meyer-Bisch P. (2011), *L'économie des droits de l'homme : Introduction à une écoéthique*, Fribourg: IIEDH.
- Murphy K. J. (1999), "Executive compensation", *Marshall School of Business, University of Southern California*, Document consulté le [9 avril 2012] à l'adresse : <http://www.cepr.org/meets/wkcn/6/665/papers/murphy.pdf>
- Otten J. (2007), "Theories on executive pay: A literature overview and critical assessment", *Working paper RSM Erasmus University*.
- Perel M. (2003), "An ethical perspective on CEO compensation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 48, No. 4, pp. 381-391.
- Rossi S. (2012), "La juste rétribution : la finance et le reste du monde", *Cycle de conférence en éthique économique à l'université de Fribourg*.
- St-Onge S., Magnan M. (2008), "La rémunération des dirigeants : mythes et recommandations", *Gestion*, Vol. 33, pp. 25-40.