



## L'ENTREPRISE | CHRONIQUE

PAR PIERRE-YVES GOMEZ

## Les patrons sont-ils trop payés ?



**PIERRE-YVES GOMEZ** est professeur à l'École de management de Lyon, directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises et président de la Société française de management

Depuis la loi de 2001 la publication des rémunérations versées aux dirigeants des entreprises du CAC 40 est obligatoire, afin qu'elles soient transparentes et donc mieux régulées par le marché. Ces rémunérations sont pourtant passées de 140 à 240 fois le smic entre 2000 et 2010, malgré les lois de 2005, 2007 et 2009 sur le même sujet. Si plus de transparence n'apporte pas de solution, c'est parce que ces rémunérations ne fonctionnent tout simplement pas comme un prix sur un marché « marché des dirigeants ».

En réalité, l'éventail des rémunérations reflète la hiérarchie interne des pouvoirs au sein des entreprises, car la gouvernance y est, fondamentalement, hiérarchique, comme l'a montré, entre autres, Oliver Williamson (*Markets and Hierarchies*, 1975, non traduit). Plus on s'y élève, plus la responsabilité est censée être retribuée. Une échelle « juste » rémunère les responsabilités telles qu'elles sont réellement exercées. Or, deux visions de la hiérarchie s'opposent.

Pour la première, la hiérarchie est un système d'accumulation de pouvoirs. Plus on monte en grade, plus les décisions à prendre s'additionnent parce que les niveaux supérieurs se chargent implicitement de toutes les décisions prises en dessous d'eux. Il est alors facile de justifier que les écarts de rémunérations se creusent vite, parce qu'il faut payer fortement les responsabilités qui s'amoncellent. Supposons par exemple que, si on passe à un niveau supérieur dans la hiérarchie, la rémunération moyenne augmente de 30 % pour tenir compte de l'accroissement de responsabilités. Si il n'y a que deux niveaux dans l'entreprise, on gagnera, par exemple, 1000 euros au premier niveau et 1300 au deuxième. Si il y en a cinq, on gagnera 3710 euros au cinquième. Le calcul montre que s'il y a 21 niveaux hiérarchiques, ceux qui sont en haut de la pyramide gagnent effectivement 240 fois plus que ceux du bas. Tel est

le cas des dirigeants des grandes entreprises. Ce n'est pas une question de cupidité, mais la traduction arithmétique d'une hiérarchie conçue comme une accumulation de décisions à prendre.

Une deuxième conception de la hiérarchie considère que son rôle est, précisément, de diviser le travail en faisant prendre à chaque niveau de management les décisions qui n'ont pas besoin de remonter au niveau supérieur. Ainsi, une personne placée au dixième niveau dans la hiérarchie ne prend pas (heureusement pour elle) toutes les décisions concernant les neuf échelons inférieurs et se concentre sur les seules qui lui incombent. De ce point de vue, une hiérarchie efficace est fondée sur la subsidiarité. L'entreprise peut évoluer dans des situations d'autant plus complexes que chaque décideur ne prend en charge qu'une petite partie de la complexité globale. Cela est vrai même pour le dirigeant.

Conséquence sur les rémunérations, il n'est pas rationnel de dire qu'un super patron peut gagner 240 fois plus qu'un salaire de base sous prétexte que s'incarneraient en lui toutes les décisions prises en dessous. Car alors, soit l'empilement des niveaux hiérarchiques ne sert à rien, puisque toutes les décisions finissent par remonter au sommet – ce qui est invraisemblable mais permet de légitimer les super rémunérations, soit les échelles de rémunération sont injustes parce qu'elles ignorent la subsidiarité indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise.

Le problème des rémunérations excessives n'est donc pas du à l'insuffisante transparence des marchés, mais à l'opacité des hiérarchies. Seule l'observation rigoureuse du travail des managers permet d'établir une échelle de rémunération juste parce qu'elle tient compte de la difficulté des décisions réelles prises à chaque niveau, y compris les plus élevées. On pourrait trouver là des gains inattendus de compétitivité. ■