

IDÉES

ENTREPRISES

Réguler les retraites chapeaux ?

PAR PIERRE-YVES GOMEZ

Toute entreprise peut accorder à ses salariés un revenu supplémentaire à côté de leur retraite, appelé retraite chapeau. Définie par l'article L137-11 du code de la Sécurité sociale et techniquement comparable à un fonds de pension, la retraite chapeau est une rente viagère constituée par l'entreprise, qui confie à des fonds d'investissement le placement de la réserve nécessaire aux versements d'une pension jusqu'au décès du bénéficiaire.

Ce dispositif permet de protéger les salariés, et en particulier les cadres, de la forte chute de revenus lors de leur départ en retraite. En 2010, les retraites chapeaux ne représentaient néanmoins que 2,1 % du total des prestations de retraite. Seuls 90 000 retraités en bénéficiaient, pour un montant mensuel moyen de 323 euros. A peine 15 % des bénéficiaires touchaient plus de 600 euros par mois (Drees, « Les retraités et les retraites en 2010 », n° 790, février 2012).

Parmi ces 15 % se trouvent quelques dirigeants de grandes entreprises, dont le niveau de retraite chapeau est totalement excentrique par rapport aux moyennes évoquées. Ils en tirent jusqu'à 280 000 euros par mois, comme Lindsay Owen-Jones, ancien patron de L'Oréal, 140 000 euros comme Franck Riboud, de Danone, ou seulement, si on ose dire, 29 000 euros mensuels pour Didier Lombard, ancien patron d'Orange. La moyenne est de 50 000 euros mensuels.

Ces niveaux élevés de pension ne font que refléter la disparité des revenus en France. Sans préjuger d'autres

sources de rémunération, la retraite chapeau moyenne d'un grand patron représente quarante fois le revenu d'un retraité français. Rien d'étonnant, puisque ses revenus d'activité représentaient déjà quatre-vingt-dix fois ceux d'un Français moyen (« Les

Pierre-Yves Gomez

est professeur de management stratégique et directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises à l'EM-Lyon Business School

revenus et le patrimoine des ménages », Insee Références, 2013). La différence des revenus pendant la vie active se répercute inévitablement au moment de la retraite.

Reste la question de la procédure d'attribution. Lorsque des dispositifs de retraites chapeaux sont mis en place pour les salariés lambda, c'est la direction qui en fixe le montant et les modalités, en général après négociation avec les partenaires sociaux. Lorsque ce dispositif concerne le dirigeant, rien ne l'empêche de se coiffer lui-même d'une large retraite chapeau...

La gouvernance de l'entreprise est supposée faire obstacle à un tel comportement. Le conseil d'administration, sur proposition du comité de rémunération, décide de l'attribution du salaire, des bonus et de la retraite supplémentaire couronnant la carrière des dirigeants. Cette dernière dépendra donc des critères définis par le

conseil : le plus souvent, on tient compte du niveau des dernières rémunérations, de la durée effective dans le poste et des résultats obtenus. Le choix et le niveau de ces critères peuvent varier selon la composition du conseil et le profil des administrateurs.

Consanguinité sociale

Il n'y a pas de règles contraignantes. Le code de gouvernance AFEP-Medef suggère que les retraites chapeaux ne dépassent pas 45 % de la dernière rémunération du dirigeant et que le comité de rémunération soit composé majoritairement d'administrateurs indépendants. La quasi-totalité des entreprises du CAC 40 souscrivent à ces attentes.

Pour éviter la consanguinité sociale entre administrateurs, le code propose aussi qu'un administrateur salarié participe au comité de rémunération. Mais c'est le cas de seulement quatre entreprises du CAC 40. Enfin, depuis 2013, le code a introduit le *say on pay* : « Le conseil doit présenter à l'assemblée générale ordinaire annuelle la rémunération des dirigeants mandataires sociaux » (paragraphe 24.3 du code). Les actionnaires sont appelés à un vote... qui reste consultatif.

Ce sont donc la disparité initiale des revenus et l'absence de procédures de contrôle interne communes qui nourrissent le sentiment d'arbitraire. Sans clarification de ces procédures, on ne créera que des illusions de contrôle. Et la promesse de justice venant de l'interdiction pure et simple des retraites chapeaux ne relèvera que de la prestigieuse politique. ■