

Steve Jefferys : Augmentation de l'écart salarial et des inégalités ; un défi pour la société et les ressources humaines

Ondulation des inégalités

Ayant eu accès à des données sur les impôts en France couvrant les salaires et les revenus déclarés résultant des dividendes pour près de la totalité du 20^e siècle¹, Thomas Piketty a travaillé avec d'autres experts du revenu pour produire une base de données accessible concernant les concentrations de revenu des 20^e et 21^e siècles dans un vaste panel de pays². Les résultats sont incontestables : les inégalités ont baissé jusqu'à la fin des années 70 et fortement augmenté depuis le milieu des années 80. Le nadir pour les 0,1 % de ménages au Royaume-Uni, en France et en Allemagne a été atteint entre 1976 et 1983. Depuis, leurs fortunes ont changé. Après la privatisation du monopole d'état British Telecom en 1984, puis la libéralisation financière (Big Bang) de 1986 et enfin l'ouverture, en 1989, à l'Europe centrale et orientale, les revenus les plus élevés sont réapparus. Le tableau 1 ci-dessous montre la part moyenne du revenu national est occupée par les 0,1 % supérieurs de la distribution des revenus en France, au Royaume-Uni et en Allemagne entre 1913 et 2012. Aujourd'hui, dans ces trois pays, les familles les plus riches n'ont pas augmenté leur part de revenu depuis la deuxième moitié des années 30 et les premières années de la seconde guerre mondiale.

Figure 1. Income Shares of top 0.1% in UK, Germany and France, 1913-2012

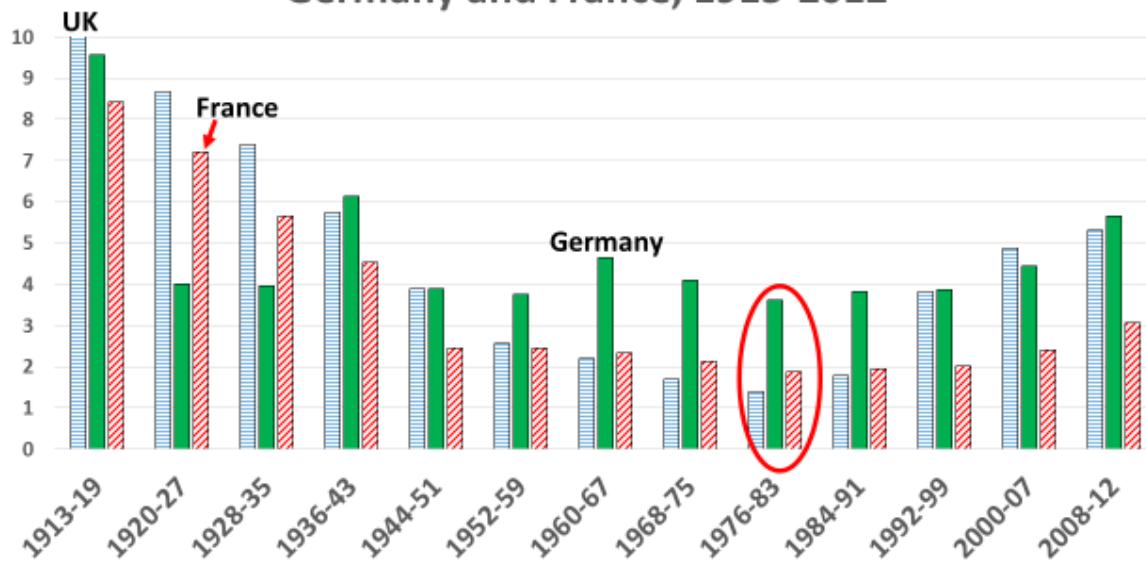


Tableau 1 : Proportion du revenu des 0,1 % du sommet au Royaume-Uni, en Allemagne et en France, 1913-2012

En Europe en général, selon le rapport 2015 de la *European Foundation* sur les « Evolutions récentes de la distribution des salaires en Europe », « les inégalités de revenu globales sont à un niveau similaire à celui des États-Unis, si l'on mesure le revenu selon la parité du pouvoir d'achat » (p. 61). Selon ce rapport (p. 5) :

¹ Thomas Piketty (2001), *Les hauts revenus en France au XX^e siècle*, Grasset.

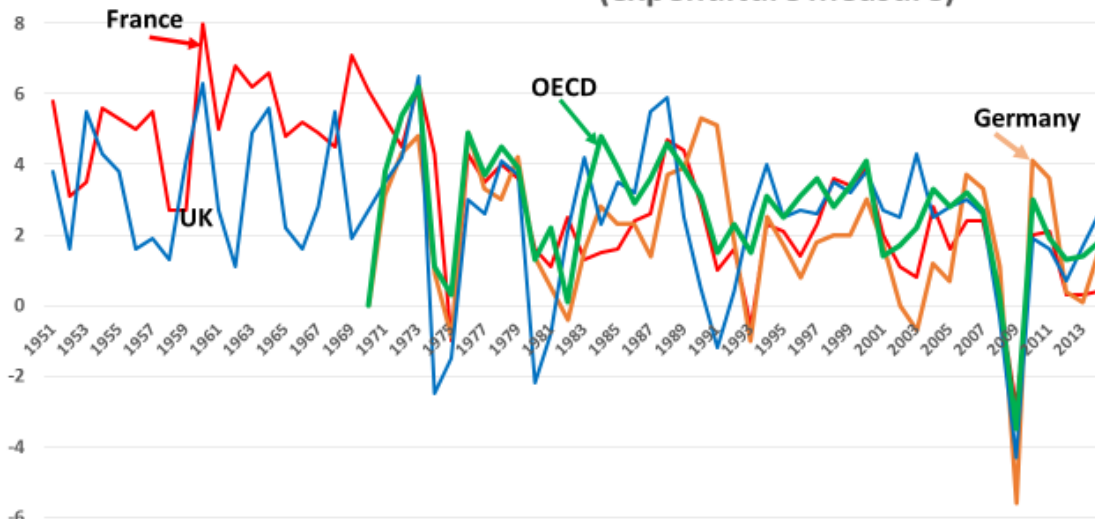
² <http://topincomes.parisschoolofeconomics.eu/#Database>

« L'augmentation des inégalités a démarré dans les pays anglo-saxons à la fin des années 70 et au début des années 80. Elle s'est généralisée à la fin des années 80 et a même touché des pays dans lesquels les inégalités étaient traditionnellement basses dans les années 2000 (OCDE, 2011). L'écartement le plus généralisé de la distribution a eu lieu de la moitié des années 80 au milieu des années 90, tandis que les modèles semblent plus variés de la moitié des années 90 au milieu des années 2000 (OCDE, 2008) ».

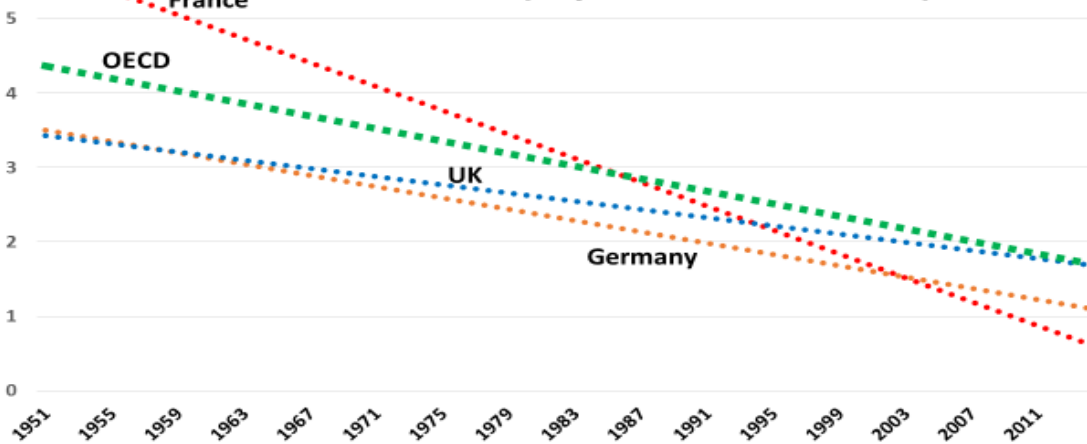
Contexte économique

L'amélioration de la tendance pour les revenus les plus élevés depuis les années 80 n'a pas reflété l'amélioration de la croissance économique, mais c'est plutôt l'inverse qui a eu lieu. Au cours du dernier quart du 20^e siècle, la croissance économique s'est ralentie par rapport au précédent. Le tableau 2 montre les changements en pourcentage la croissance annuelle du PIB et le tableau 3 montre la tendance.

**Figure 2. GDP Annual % Growth 1951-2014
(expenditure measure)**

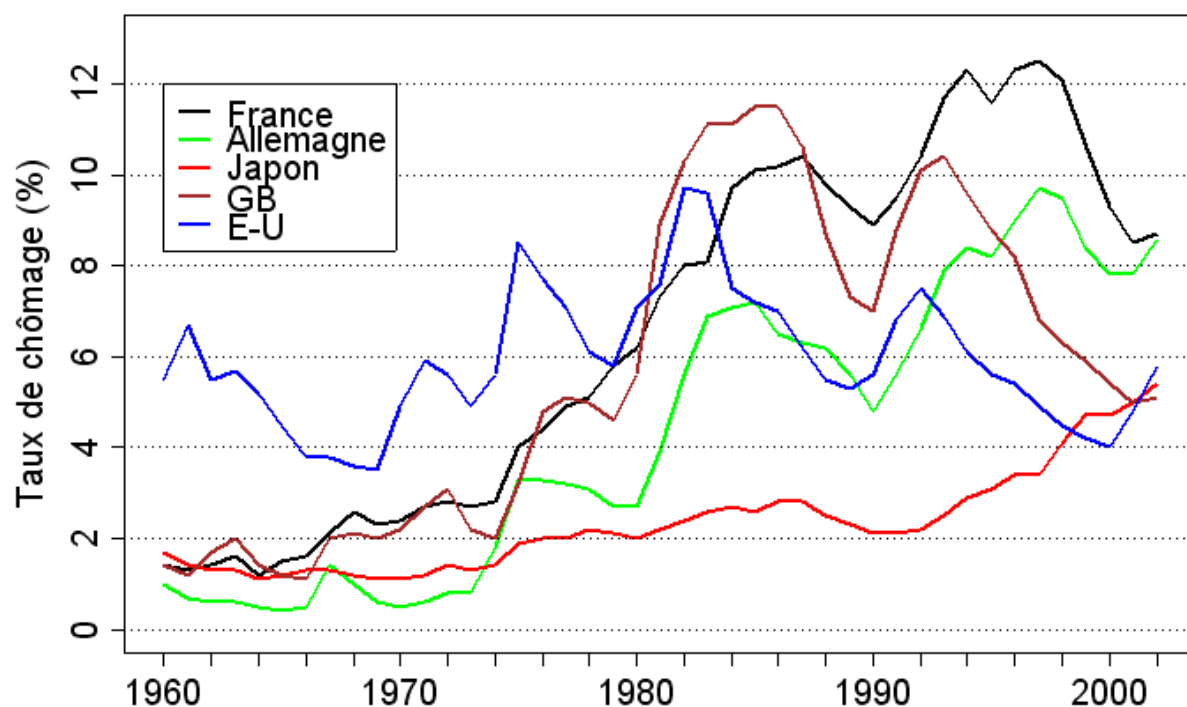


**Figure 3. Trends in GDP % Growth 1951-2014
(expenditure measure)**



Après les années 70, le chômage a à nouveau fortement assombri les marchés du travail. Par exemple de 1951 à 1973, le taux de chômage était en moyenne de 1,2 % en France et 1,6 % au Royaume-Uni. L'effondrement de la stabilité monétaire en 1971, entretenu par le système de Bretton Woods³, et la crise pétrolière de 1973⁴ ont marqué la fin du boom mondial. Le taux de chômage est passé à 7,4 % en moyenne au Royaume-Uni entre 1980 et 2009 tandis qu'en France, sur cette même période⁵, il est passé à 9,5 %. Le tableau 4 montre cette transformation sous forme dynamique depuis les années 80 :

Tableau 4 : Taux de chômage (en pourcentage de la main d'œuvre), 1960-2002



Revenus et salaires

L'inégalité de revenus montrée ci-dessus reflète à la fois les salaires et les revenus découlant des dividendes et de rentes. La courbe des salaires seuls est légèrement différente de celle de tous les revenus confondus et montre à la fois que les inégalités salariales sont moins importantes que les inégalités de revenu, mais également des extrêmes bien plus éloignés dans de nombreux pays de l'Union européenne.

³ Le système monétaire international de Bretton woods a été établi par les alliés bientôt victorieux de la seconde guerre mondiale en 1944. Il a établi des taux de change fixes basés sur le dollar américain et l'or. En 1971, les États-Unis ont mis fin à la garantie de taux fixe entre le dollar et l'or et, d'ici 1973, le système avait été remplacé par le système actuel de taux de change à flottement libre.

⁴ La fin du système de Bretton Woods en 1971 a conduit à une dépréciation du dollar. Comme le prix du pétrole était fixé en dollars, les 12 principaux pays exportateurs de pétrole ont décidé de demander un prix plus élevé en réduisant la production. Leur détermination a finalement été provoquée par la guerre de Yom Kippour en 1973, alors que les États-Unis avaient commencé à envoyer des armes à Israël. Le prix du pétrole a quadruplé, les marchés boursiers occidentaux se sont effondrés et la récession économique s'est installée.

⁵ R. Skidelsky, Keynes: the Return of the Master (Allen Lane: 2009).

Pour le moment, peu de recherches ont eu lieu concernant la distribution des salaires, ce qui fait que le récent rapport de la *European Foundation* est une référence clé. Le rapport conclut (2015 :61) :

Le niveau d'inégalité salariale dans l'UE toute entière est inférieur à celui des États-Unis ou des trois pays les moins égaux de l'Union, si l'on mesure les salaires en termes d'égalité de pouvoir d'achat. L'index Gini pour les salaires de toute l'UE est de 0,346 (pour des salaires à équivalent temps plein), pour 0,4 aux États-Unis et 0,404 au Royaume-Uni, le pays le plus inégal de toute l'Europe. La majorité des pays de l'UE a des valeurs de Gini bien inférieures au chiffre européen global⁶.

Deux éléments peuvent expliquer la croissance des inégalités salariales depuis les années 70 : les conséquences de l'augmentation du chômage et la réorganisation industrielle en faveur du secteur des services, qui sont tous deux liés à la baisse du syndicalisme. La densité syndicale proportionnellement au nombre de salariés a commencé à baisser durablement dans les années 80 à la fois au Royaume-Uni et en France, comme le montre le tableau ci-dessous.

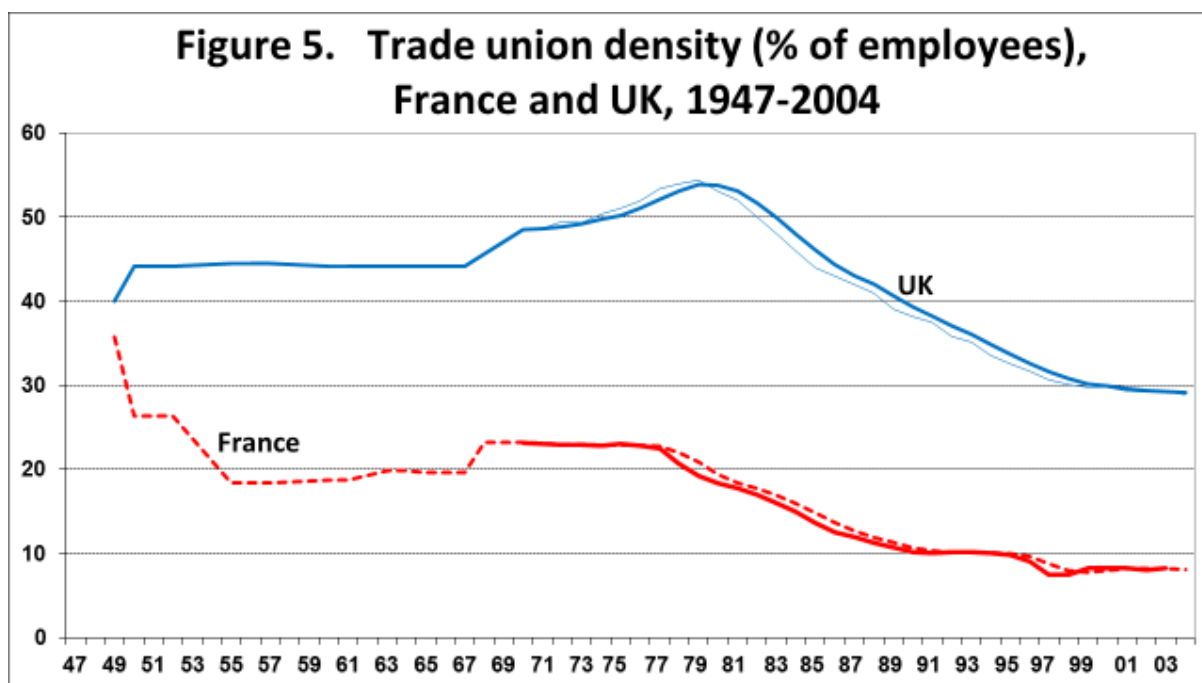


Tableau 5 : La densité syndicale (en pourcentage des salariés) en France et au Royaume-Uni, de 1947 à 2004.

La baisse du syndicalisme a affaibli la capacité des syndicats à maintenir la couverture de la négociation collective et à influencer la distribution des salaires. La *European Foundation* (2015: 57) a prouvé que : « l'inégalité salariale baisse à mesure que l'étendue des accords collectifs augmente ; les secteurs sont plus égaux dans les pays qui ont plus de négociation collective sur la rémunération ». La conclusion (p. 62) est que : « La négociation collective a un effet de compression sur les salaires ; c'est pourquoi les secteurs avec un fort taux de négociation ont des niveaux d'inégalité salariale visiblement inférieurs ».

La distribution des salaires pour les salariés ETP dans l'UE en 2011-2012 est illustrée dans le rapport de la *European Foundation* (2015: 16), tableau 6⁷ :

⁶ Il faudrait un coefficient de Gini de 0 pour une égalité parfaite.

⁷ L'axe horizontal est en euros et ajusté pour l'égalité du pouvoir d'achat. L'axe vertical représente le pourcentage de travailleurs européens qui correspond au niveau de salaires.

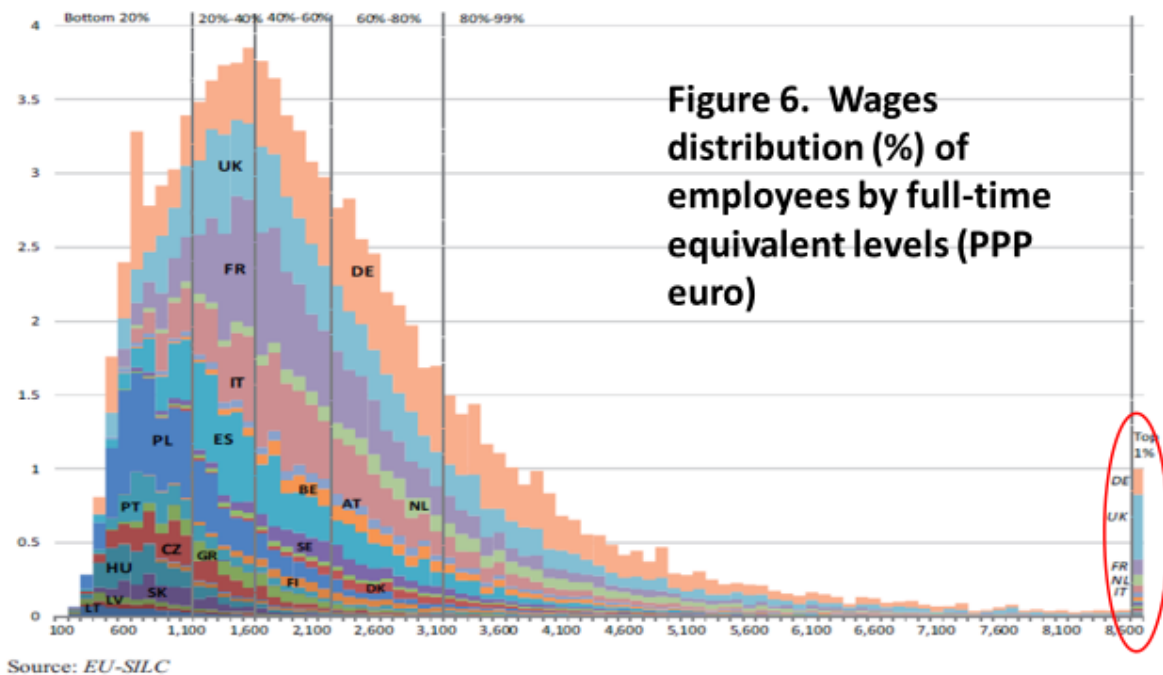


Tableau 6 : Distribution des salaires en pourcentage de salariés ETP (en euros)

L'élément clé, pour le débat en cours, est la présence d'un pic important tout à droite du graphique du tableau ci-dessus. Ce dernier correspond au 1 % supérieur de la distribution des salaires, avec tous les revenus supérieurs à 8 700 euros par mois en termes d'égalité de pouvoir d'achat⁸.

Le graphique confirme ce que les DRH des plus grandes entreprises européennes savent déjà : les cadres supérieurs perçoivent régulièrement des salaires qui ne sont plus liés au salaire moyen.

Un autre problème, sur lequel je ne m'attarderai pas, est à quel point cette distribution salariale extrême est un moteur de l'égalité de revenus de la société. Il a été dit que l'augmentation de l'inégalité en elle-même était une source majeure de ralentissement de la croissance et du renouveau du nationalisme. Si c'est vrai, alors retourner la tendance ferait le bien de tous. Ce sont des défis clairs dans la mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises, mais il nous faudrait une réunion du Cercle à part entière pour commencer à y rendre justice.

Je vais plutôt me tourner vers des preuves disponibles utilisées pour justifier les décisions prises en matière de rémunération, qui conduisent à cette répartition faussée.

Rémunération maximale et performance

Les PDG et les dirigeants de nombreuses grandes entreprises européennes perçoivent aujourd'hui une rémunération qui dépasse un million d'euros par an. Certains reçoivent des récompenses encore plus importantes. Une analyse de la rémunération des PDG du FTSE 100 déclarée dans les rapports annuels 2014 des entreprises montre que les responsables principaux basés au Royaume-Uni ont bénéficié d'une augmentation moyenne multipliée par cinq depuis la fin des années 90 et que la médiane de ce qu'ils touchent est de 5 millions de livres (plus de 6,5 millions d'euros) par an⁹.

⁸ A la suite d'un sondage sur les salaires, la *European Foundation* (2015: 15) met en garde : « il convient d'interpréter les chiffres concernant les revenus les plus élevés ci-dessus avec prudence ; ils représentent plutôt la limite basse d'une estimation que l'estimation en elle-même ».

⁹ High Pay Centre, *No Routine Riches: reforms to performance related pay*, London 2015.

Un argument régulièrement utilisé pour justifier les niveaux de rémunération les plus élevés ne prétend pas être lié à la performance objective mais plutôt que les rémunérations reflètent le marché mondial pour les meilleurs. Cet argument est considérablement affaibli par une analyse des preuves. Un examen de la liste de *Fortune Global 500* a montré que « moins de 1 % des PDG de ces entreprises étaient recrutés chez un concurrent international. En pratique, 80 % des PDG sont promus au sein de leur entreprise ». Des chercheurs américains ont également révélé que « les entreprises avec des PDG qui avaient été promus de l'intérieur ont tendance à être plus performants que ceux recrutés à l'extérieur »¹⁰.

Un autre argument est qu'ils le « méritent » grâce à des performances exceptionnelles. Ainsi, au Royaume-Uni, la rémunération des hauts dirigeants comprend souvent un bonus annuel et un plan d'incitation à long terme en plus du salaire de base. Cette formule semble basée sur la performance mais elle est à la fois tout à fait imparfaite et loin d'être justifiée par des critères objectifs.

L'évolution de la rémunération médiane des dirigeants du FTSE 350 entre 2000 et 2013 est présentée sur le graphique ci-dessous avec des indicateurs d'entreprise sélectionnés dans un rapport d'IDS Thomson Reuters¹¹. J'ai souligné les primes annuelles médianes, qui ont augmenté de 314 %, et les revenus liés au plan d'incitation à long terme, qui ont augmenté de 268 %.

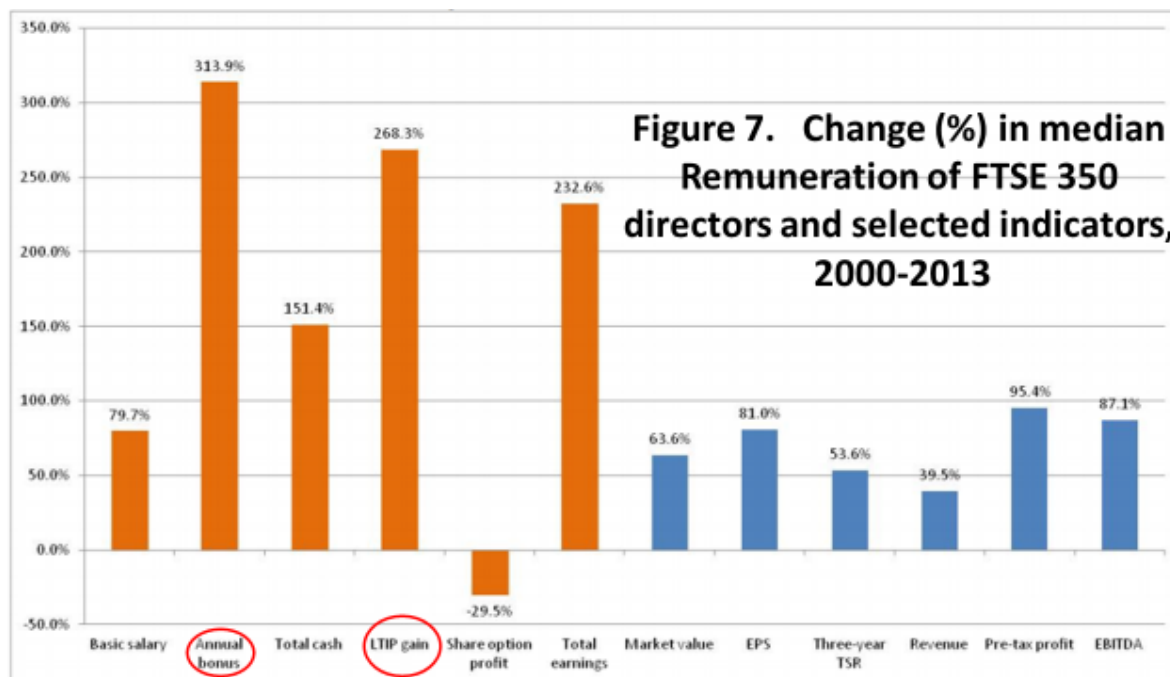


Tableau 7. Evolution (en pourcentage) de la rémunération médiane des directeurs du FTSE 350 et d'indicateurs sélectionnés, 2000-2013.

Les systèmes de primes utilisés visent principalement à motiver les dirigeants à atteindre des objectifs à court terme. Cependant, il manque encore des preuves d'un lien statistique majeur entre le paiement des primes et les bénéfices avant impôt ou par action dans le pays. Entre 2000 et 2013, les primes médianes ont augmenté de 314 %, tandis que les bénéfices nets ont progressé de 95 % et les bénéfices par action de 81 % seulement.

¹⁰ High Pay Centre, Global CEO Appointments: A very domestic issue, 2013

¹¹ http://highpaycentre.org/files/IDS_report_for_HPC_2014_final_211014.pdf

Le tableau ci-dessous, également tiré du rapport IDA Thomson Reuters, montre l'importance des différentes formes d'objectifs de performance annuelle entre le FTSE 100 et les 250 entreprises suivantes du FTSE 350, ainsi que la différence d'utilisation des objectifs entre 2003-2004 et 2012-2013.

Target	2003/04		2012/13			
	FTSE 100 %	Mid-250 %	FTSE 100 %	Average bonus weighting* %	Mid-250 %	Average bonus weighting* %
Profit targets	45.7	54.4	65.0	49.8	51.5	63.9
Personal objectives	50.0	41.6	57.0	26.8	49.0	23.7
EPS	41.3	25.6	25.0	45.5	16.3	64.7
ROCE	19.6	7.2	9.0	16.0	7.1	26.9
Cash flow targets	15.2	11.2	35.0	18.8	23.4	24.4
Customer satisfaction/service	6.5	1.6	11.0	15.0	5.9	15.7
TSR	2.2	1.6	4.0	25.0	1.3	29.1

* Where schemes have more than one target their contribution to the final payment are given weights. If a scheme has two targets – profit and EPS – 50% of the final bonus payout could be based on profit achievement and 50% on EPS performance. The figures in the column are an average of these weights for each target. Please note that bonus weighting not available for 2003/04

Une autre étude du *High Pay Centre* a analysé les systèmes de performance publiés des entreprises de l'Eurofirst 100 en août 2014¹². Selon cette dernière, dans les entreprises britanniques, les cinq mesures de performance financière les plus utilisées pour déterminer les objectifs et les primes étaient, par ordre d'importance : le rendement total des actions relatif, le PSE, les liquidités, le chiffre d'affaires et le bénéfice économique. Pour les entreprises françaises, ces mesures étaient : le bénéfice économique, suivi par le rendement total des actions relatif, le rendement des capitaux investis (RCI), le prix de l'action et la rentabilité des capitaux investis. En Allemagne, ces mesures étaient : le prix de l'action, le chiffre d'affaires, le PSE, le RCI et le rendement total des actions absolu.

Qu'est-ce qui prouve que les augmentations salariales basées sur les mesures de performance et les objectifs personnels pour les PDG et les dirigeants ont augmenté la performance des entreprises ? En 2014, IDS Thomson Reuters a analysé le lien entre la rémunération des dirigeants du FTSE 350 et la performance des entreprises. Voici les résultats détaillés (p. 5-6) :

- Les corrélations statistiques entre les changements apportés aux deux indicateurs principaux de la prime annuelle de performance, le bénéfice net et le revenu par action et les versements de primes s'en suivant étaient insignifiants ;
- 98,7 % des modifications apportées aux primes annuelles ne pouvaient pas être justifiées par un changement du bénéfice net ;
- 99 % des modifications apportées aux primes annuelles ne pouvaient pas être justifiées par un changement du revenu par action ;
- Il n'y avait pas de corrélation majeure entre le classement relatif des récompenses en actions du plan d'incitation à long terme et le classement relatif de l'évolution du rendement total des actions sur trois ans ;

¹² High Pay Centre, *Metrics Re-loaded: examining executive remuneration performance measures*, London 2015

- Il n'y avait pas de corrélation majeure entre le classement relatif des récompenses en actions du plan d'incitation à long terme et le classement relatif de l'évolution du rendement par action sur trois ans.

Le problème est aggravé par la composition des comités de rémunération. Typiquement, pour les entreprises du FTSE 100, ils se composent d'un tiers de dirigeants d'autres entreprises du FTSE 100. Cependant, les PDG d'entreprises de gestion de fonds, qui contrôlent les votes des actionnaires, touchent eux-mêmes souvent des salaires de plusieurs millions de livres, ce qui leur donne également intérêt à maintenir le consensus selon lequel de tels salaires sont « justes et proportionnels à la valeur d'un dirigeant sur le marché »¹³.

Un autre problème provient des conseils prodigués aux comités de rémunération par des « consultants externes ». Une recherche concernant des entreprises britanniques cotées, dans lesquelles l'utilisation de consultants est obligatoire depuis 2003 concernant la rémunération, montre qu'elle est « associée à des niveaux supérieurs de rémunération totale des PDG » et que, « lorsque les entreprises changent de consultant sur la rémunération, (...) la rémunération des PDG augmente et est moins en phase avec la performance de l'année au cours de laquelle le changement a eu lieu ». Ceci est le résultat d'un « shopping d'opinion » de la part des entreprises qui utilisent des consultants pour « donner une légitimité à l'augmentation de la rémunération du PDG »¹⁴.

Sujets pour les RH

En même temps que les questions plus vastes sur l'étendue de la responsabilité des grandes entreprises dans la mise en œuvre de politiques de rémunération qui participent à la réduction des inégalités globales de la société plutôt que de les entretenir et de les renforcer, on assiste à des tensions, inhérentes à la reproduction et à l'augmentation des inégalités au sein de l'organisation, comme on peut le voir dans le tableau ci-dessous :

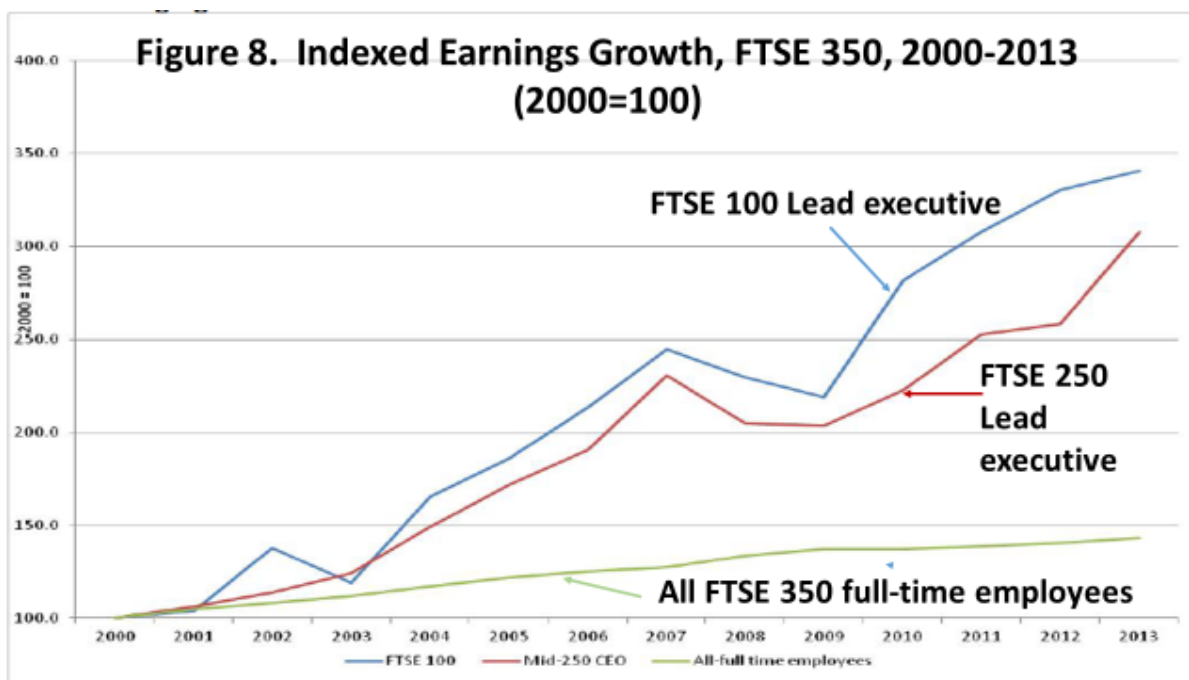


Tableau 8 : Croissance de la rémunération indexée, FTSE 350, 2000-2013 (200=100)

¹³ *No Routine Riches*, p. 10

¹⁴ Alistair Bruce and Rodion Skovoroda, *The Empirical Literature on Executive Pay: context, the pay-performance issue and future directions*, Nottingham University Business School, May 2015: p. 15.



Ainsi, l'augmentation des inégalités pose plusieurs défis directs aux équipes RH :

1. Est-il possible d'introduire des systèmes de rémunération transparents qui reconnaissent pleinement la contribution de tous les salariés ?
2. Est-il possible d'introduire un ratio maximum afin que les dirigeants ne gagnent pas plus qu'un certain ratio au-dessus du salarié moyen de leur entreprise ?
3. Peut-on introduire une plus grande participation des salariés et des syndicats dans les comités de rémunération si ce n'est pas déjà le cas ?
4. Peut-on garantir une rémunération des dirigeants supérieurs reflétant les intérêts à long terme de l'entreprise plutôt que ceux des professionnels de l'investissement ?