



Première chambre

70891

## RAPPORT PARTICULIER

(articles L. 143-3 et R. 143-1 du code des juridictions financières)

**La rémunération des cadres dirigeants dans le Groupe La Poste**

\*\*\*

**Exercices 2008 à 2012**

## **TABLE DES MATIÈRES**

<b>SYNTHÈSE ET AVIS SUR LA GESTION.....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>10</b>
<b>PARTIE I : LES CADRES DIRIGEANTS ET LEUR RÉMUNÉRATION : LE CADRE GÉNÉRAL.....</b>	<b>11</b>
<b>I. LES EFFECTIFS ET LES RÉMUNÉRATIONS CONCERNÉS.....</b>	<b>11</b>
A. LES NOTIONS DE CADRE DIRIGEANT ET DE RÉMUNÉRATION.....	11
1. L'absence de définition certaine du cadre dirigeant .....	11
2. Les multiples facettes de la rémunération.....	12
B. LA GOUVERNANCE, LES EFFECTIFS ET LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION À LA POSTE.....	12
1. La gouvernance et les instances de direction .....	12
2. Les effectifs et les flux entrants et sortants .....	13
3. Les éléments accessoires de la rémunération.....	15
a) Essai de recensement .....	15
b) Les véhicules de fonction.....	15
c) L'épargne salariale et les retraites complémentaires.....	16
<b>II. LES RÈGLES ET ORIENTATIONS APPLICABLES À LA POSTE, SOCIÉTÉ ANONYME NON COTÉE À ACTIONNAIRES PUBLICS.....</b>	<b>17</b>
A. LE POUVOIR DE FIXER LA RÉMUNÉRATION DES CADRES DIRIGEANTS .....	17
1. Le droit des sociétés.....	17
2. Les pouvoirs de l'État .....	18
B. LES RÈGLES RELATIVES À LA COMPOSITION ET AU MONTANT DE LA RÉMUNÉRATION.....	19
C. LES RECOMMANDATIONS DE PLACE.....	20
D. LA SITUATION JURIDIQUE DES DIRIGEANTS .....	20
1. Les mandataires sociaux .....	20
2. La coexistence du contrat de travail et du mandat social.....	21
a) Le cas particulier des directeurs généraux des métiers .....	21
b) La direction de filiales par des cadres de la maison mère .....	22
c) Les cumuls avec suspension du contrat de travail.....	22
E. LES RÈGLES CONCERNANT LES DIRIGEANTS AYANT LA QUALITÉ DE FONCTIONNAIRE .....	22
1. Les fonctionnaires des postes et télécommunications.....	22
2. Les autres fonctionnaires .....	23
F. LES RÈGLES PROPRES À LA POSTE .....	24

G. LES RÉFÉRENCES POUR FIXER LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS .....	25
1. Les références possibles et la position de La Poste et des organes de contrôle .....	25
2. Les observations de la Cour .....	25

## **PARTIE II : LA GESTION DES RÉMUNÉRATIONS DES CADRES DIRIGEANTS À LA POSTE ..... 27**

<b>I. ORGANISATION ET PROCÉDURES DE LA GESTION DES CADRES DIRIGEANTS ..... 27</b>	
A. L'ORGANISATION SPÉCIFIQUE DE LA GESTION DES DIRIGEANTS .....	27
1. À La Poste SA.....	27
2. Dans les filiales .....	27
B. LES ÉLÉMENTS QUI STRUCTURENT LA GESTION DES CADRES .....	28
1. À La Poste SA.....	28
2. Dans les filiales .....	28
a) La Banque Postale.....	28
b) GeoPost .....	29
C. LA FIXATION DES SALAIRES DES DIRIGEANTS .....	29
1. À La Poste SA.....	29
a) Les quatre principaux déterminants .....	29
b) La classification des postes .....	30
2. Dans les filiales .....	30
D. L'ÉVALUATION ET LA RECONNAISSANCE DE LA PERFORMANCE À LA POSTE SA .....	31
3. Les principes et la procédure .....	31
4. Un système satisfaisant mais lourd .....	32
a) Un système satisfaisant effectivement mis en œuvre.....	32
b) Des limites surmontables .....	33
5. Un dispositif dont l'efficacité doit être suivie et vérifiée.....	33
a) Exemple .....	33
b) Les conditions de l'efficacité du dispositif .....	34
c) Le lien avec la situation financière de l'entreprise.....	35
E. L'ÉVALUATION DES PERFORMANCES À LA BANQUE POSTALE ET GEOPOST .....	35
<b>II. LES CONTRÔLES PORTANT SUR LA RÉMUNÉRATION DES CADRES DIRIGEANTS ..... 36</b>	
1. La décentralisation au sein du groupe limite le champ de vision des directions chargées de la gestion des cadres dirigeants .....	36
2. Le rôle de l'assemblée générale et du conseil d'administration .....	37
3. Le fonctionnement des comités des rémunérations .....	38
a) De la commission des rémunérations au comité des rémunérations et de la gouvernance .....	38
b) Le fonctionnement du comité des rémunérations et de la gouvernance de La Poste SA.....	38
c) Les comités des rémunérations à la Banque Postale et GeoPost.....	40
4. L'exercice lacunaire de ses pouvoirs de contrôle par l'État .....	41

a) L'absence d'information de l'Agence des participations de l'État sur la politique de rémunération des cadres dirigeants .....	41
b) Les limitations au rôle du Cegefi et l'urgence d'un texte sur ses missions.....	41
5. Les contrôles internes .....	42
<b>PARTIE III : ANALYSE STATISTIQUE DES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS DE LA POSTE.....</b>	<b>44</b>
<b>I. LA POSTE SA .....</b>	<b>44</b>
1. Description de l'échantillon et références de comparaison .....	44
2. La croissance de l'effectif des cadres payés plus de 150 000 €.....	44
a) L'effectif global .....	44
b) Analyse par strates de rémunération .....	45
3. Analyse de la masse globale des rémunérations .....	45
4. Analyse de la masse globale des rémunérations par strates.....	46
5. Analyse de l'évolution des « personnes en place ».....	47
a) Ensemble de l'échantillon.....	48
b) Pour les rémunérations de 150 000 € à 275 000 € .....	50
c) Pour les rémunérations de plus de 275 000 €.....	51
<b>II. LES FILIALES.....</b>	<b>52</b>
A. SOFIPOST .....	53
B. GEOPOST .....	54
1. GeoPost et GeoPost International .....	54
2. Chronopost.....	55
3. Exapaq .....	56
C. LA BANQUE POSTALE .....	56
1. La maison mère.....	56
2. Banque Postale Asset Management .....	57
3. Autres filiales.....	58
<b>III. COMPARAISON DES EVOLUTIONS OBSERVÉES POUR LES DIRIGEANTS AVEC CELLES DU RESTE DE L'ENTREPRISE.....</b>	<b>58</b>

<b>PARTIE IV : CONSTATATIONS TIRÉES DE L'ANALYSE DE CAS INDIVIDUELS.....</b>	<b>60</b>
<b>I. CONSTATS GÉNÉRAUX ISSUS DE L'EXAMEN DES CAS INDIVIDUELS .....</b>	<b>60</b>
A. OBSERVATIONS SUR LES CONTRATS DE TRAVAIL ET SUR LES RÉMUNÉRATIONS .....	60
1. La Poste SA .....	60
2. Sofipost .....	61
3. Un cas particulier .....	61
C. LES DÉPARTS NÉGOCIES ET LES POSITIONS D'ATTENTE .....	62
1. Les départs négociés à la Poste SA.....	62

2.	Les positions d'attente .....	63
<b>II. LA RÉMUNÉRATION DES PRÉSIDENTS DE LA POSTE ET DE LA BANQUE POSTALE ET DE GEOFONCTIONNEMENT.....</b>	<b>63</b>	
A. LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GROUPE LA POSTE, ET LA MISE EN ŒUVRE DU PLAFONNEMENT PRÉVU PAR LE DÉCRET DE JUILLET 2012 .....	63	
1.	La détermination initiale et l'évolution de la rémunération globale .....	63
2.	La mise en œuvre de la part variable .....	64
3.	La mise en œuvre du plafonnement .....	65
B. LA RÉMUNÉRATION DES PRÉSIDENTS DU DIRECTOIRE DE LA BANQUE POSTALE, ET DU PRÉSIDENT DE GEOFONCTIONNEMENT .....	66	
1.	L'évolution de la rémunération.....	66
2.	La mise en œuvre du plafonnement .....	66
<b>ANNEXE – DONNÉES SUR LA MASSE SALARIALE ET LES RÉSULTATS ÉCONOMIQUES.....</b>	<b>68</b>	

## SYNTHÈSE ET AVIS SUR LA GESTION

La Cour des comptes a contrôlé les rémunérations des cadres dirigeants du Groupe La Poste (Poste SA et ses grandes filiales, Sofipost, GeoPost, La Banque Postale) pour la période 2008 à 2012. L'enquête a porté à la fois sur l'organisation et les procédures qui encadrent la rémunération des cadres dirigeants, et sur les contrôles qui s'exercent sur elles. Il a aussi été procédé à une analyse des rémunérations supérieures à un certain seuil et à l'examen plus détaillé d'un échantillon de cas particuliers.

La Cour formule, à la suite de cette enquête, l'avis suivant sur la gestion.

**1) Une mise en œuvre plutôt satisfaisante des règles existantes mais un risque d'effets d'aubaine dus à la qualité de fonctionnaire de certains cadres dirigeants**

Conformément à l'article L. 225-47 du code de commerce, le conseil d'administration de La Poste SA fixe, sous réserve de l'approbation ministérielle, la rémunération du président-directeur général, seul mandataire social. Ce dernier, dans ses fonctions de directeur général, détermine la rémunération de tous les autres cadres dirigeants de La Poste SA. Les conseils d'administration des filiales et sous filiales décident de la rémunération de leurs mandataires sociaux. Les directeurs généraux des filiales et sous filiales déterminent la rémunération de leurs équipes.

Le décret n° 2012-915 du 26 juillet 2012 relatif au contrôle de l'État sur les rémunérations des dirigeants d'entreprises publiques a mis en place, pour les dirigeants d'entreprises publiques, un plafonnement de leur rémunération globale à 450 000 € par an. Ce texte a été effectivement mis en œuvre dans le groupe La Poste. Son application a concerné cinq responsables : un pour la maison mère, deux pour la Banque Postale, un pour GeoPost et un pour Sofipost. Le plafonnement a été effectif à compter du 1er octobre 2012, sauf pour le président de La Poste, pour lequel la part variable a été plafonnée au 1er janvier 2012. Le montant de 450 000 € instauré par ce décret peut être considéré comme créant une référence au sein des entreprises publiques. À La Poste, sous réserve d'une information lacunaire dans certaines filiales sur le montant des rémunérations, ce plafond ne semble pas dépassé.

Bien que non cotée, La Poste a choisi d'appliquer les dispositions du *code Afep-Medef* concernant notamment l'information des actionnaires et du public sur la rémunération des dirigeants, ainsi que la limitation des indemnités de départ. Il conviendrait aussi que, conformément aux recommandations du *code Afep-Mefef*, le groupe veille à limiter les risques induits par le cumul d'un mandat social avec un contrat de travail, notamment en cas de licenciement, cette situation pouvant entraîner un cumul d'indemnités.

Le référentiel choisi pour comparer, à fonction équivalente, les rémunérations de La Poste avec celles des autres entreprises, pose question. Actuellement, la direction de La Poste utilise un échantillon de grandes entreprises privées cotées, en se référant à deux bornes : d'une part le premier quartile, limite haute des 25 % les moins bien payés, et d'autre part 80 % de la médiane des rémunérations constatée dans l'échantillon.

D'autres références devraient aussi être choisies. La Poste, en effet, n'est pas une société cotée et emploie un grand nombre de fonctionnaires ou d'anciens fonctionnaires. Les cadres dirigeants sont pour beaucoup issus d'une promotion interne, très peu d'une embauche extérieure, et le taux de démission est très faible. Les rémunérations dans les sociétés non cotées, celles des cadres dirigeants d'établissements publics et d'autres entreprises publiques, devraient donc être incluses dans le référentiel mis en place par la société.

Enfin, la moitié des cadres dirigeants de La Poste au 28 février 2014, y compris des membres du comité exécutif, sont d'anciens fonctionnaires de La Poste ou d'autres corps. Les cadres issus de La Poste bénéficient de l'article 29-5 de leur statut particulier, qui les autorise, lorsqu'ils accèdent aux fonctions de cadres dirigeants (cadre C) à être placés en situation hors cadres et à signer un contrat de travail. Ils perçoivent ainsi une rémunération plus élevée. Ils peuvent aussi, en théorie, être réintégrés en cas de rupture du contrat de travail, rupture susceptible de donner lieu au versement d'indemnités de licenciement. Cette situation qui résulte de l'évolution du statut de l'entreprise, est génératrice d'effets d'aubaine.

## **2) Une volonté d'améliorer la gestion des rémunérations qui s'est traduite par un renforcement de l'organisation et des procédures mais des lacunes à combler, notamment en matière de connaissance des rémunérations du groupe.**

De bonnes pratiques de gestion, analogues à celles d'autres grandes entreprises, ont été mises en place dans le groupe. Une direction, spécialement compétente pour les cadres dirigeants, a été créée. Dans les filiales, il existe généralement un service qui leur est dédié au sein de la direction des ressources humaines.

À La Poste SA, un processus d'évaluation des performances individuelles « Les Quatre Temps du Management » a été instauré. Il fournit un cadre exhaustif au management par objectifs, mais présente des marges de progression : son efficacité requiert qu'aucune des étapes ne soit omise et qu'une grande rigueur caractérise sa mise en œuvre.

Il a été constaté que la sélectivité des attributions de rémunération variable n'était pas suffisante. Les écarts entre les montants attribués sont trop faibles et ces derniers se concentrent entre 75 % et 100 % du maximum.

Les contrôles du comité spécialisé issu du conseil d'administration qui s'exercent sur les décisions relatives à la rémunération des cadres dirigeants constituent un contrepoids indispensable à la centralisation qui a été constatée dans le mode de décision. Des comités des rémunérations ont été institués à La Poste SA et dans toutes les filiales. Mais ils n'ont eu, dans la période contrôlée, qu'un rôle très limité. La plupart d'entre eux se sont bornés à délibérer sur la rémunération du président et des autres mandataires sociaux, ou sur les jetons de présence des administrateurs. Il convient d'élargir leur rôle à la politique de rémunération des cadres dirigeants en portant à leur connaissance l'ensemble des composantes de la rémunération. Ces comités devraient aussi pouvoir suivre la mise en œuvre de cette politique en étant destinataires de comptes rendus de son application.

En outre, l'information des personnes responsables de la gestion et du contrôle des rémunérations à l'intérieur du groupe témoigne de lacunes importantes. De manière

paradoxe, alors que le processus de décision est centralisé, l'enquête de la Cour a montré que la direction du groupe n'avait qu'une connaissance lacunaire des rémunérations et, notamment, pas de vision globale des rémunérations dans les filiales, en particulier dans celles qui sont implantées à l'étranger. La direction de La Poste a indiqué son intention d'acquérir une vision complète des rémunérations dans tout le groupe, et notamment de renforcer le suivi de celles des dirigeants des filiales étrangères. Dans la mesure où ces rémunérations constituent un sujet sensible, présentant un risque d'image et de réputation non seulement pour la maison mère, mais aussi pour ses actionnaires, en premier lieu l'État, la Cour souligne l'importance de mettre en œuvre effectivement cette intention.

Il a également été relevé que la mission du contrôle général économique et financier avait un rôle très réduit sur les questions de rémunérations. Le contrôle général ne reçoit que très peu d'informations sur les rémunérations. Ses compétences en la matière pourraient être utilement précisées. Il est urgent que le décret préparé, à cette fin, en 2011, soit publié. L'Agence des participations de l'État (APE), qui représente l'État actionnaire, se limite à l'analyse de la situation des mandataires sociaux, qui sont très peu nombreux, alors qu'il serait utile que, tout en respectant l'autonomie de l'entreprise, elle ait connaissance de la politique suivie en matière de rémunération. Cette information est d'autant plus nécessaire que le risque de réputation pour l'État, s'agissant de hautes rémunérations dans le secteur public, est réel.

À la Banque Postale, c'est le commissaire du Gouvernement, désigné en vertu de l'article 651 du code monétaire et financier, qui représente l'État. Il nagit pas de manière coordonnée avec la mission de contrôle. La Cour réitère sa recommandation, formulée en 2010, qu'il soit mis fin à cette dualité.

### **3) Des cadres dirigeants dont le nombre a augmenté et dont les rémunérations, parfois en forte hausse, n'ont pas, jusqu'à une période récente, reflété les résultats du groupe.**

Le nombre des cadres dirigeants de La Poste SA a crû fortement, passant de 299 à 409 entre 2009 et 2012. Dans les filiales, la hausse des effectifs de cadres dirigeants a été très forte, à La Banque Postale notamment, ainsi que chez Chronopost, filiale de GeoPost. Par cadre dirigeant à La Poste SA, il faut entendre les cadres classés en catégorie C. À La Banque Postale, ce sont les cadres qui relèvent pour la gestion de leur carrière d'un service qui leur est dédié au sein de la direction des ressources humaines.

La rémunération individuelle moyenne de ces personnels a beaucoup progressé au cours de la période 2009-2012. On le constate tout particulièrement pour les cadres qui ont occupé continûment, pendant ces années, les mêmes fonctions ou des fonctions voisines.

C'est ainsi qu'à La Poste SA, 129 personnes percevaient plus de 150 000 € en 2009. Elles étaient au nombre de 139 en 2012. La rémunération des cadres qui percevaient entre 150 000 € et 175 000 € a progressé en moyenne de 6 % pendant cette période. Ceux qui percevaient plus de 175 000 € et moins de 275 000 € ont bénéficié d'une hausse moyenne de 9,2 %, et ceux qui dépassaient 275 000 € d'une hausse de 17,4 %. Pour les dix plus hautes rémunérations, la hausse constatée est de 16 % ; en 2012, la rémunération moyenne annuelle de ces dix dirigeants atteignait 303 000 €.

Le rythme d'augmentation individuelle pour les personnes en place d'une année sur l'autre, élevé en début de période, décroît par la suite : il est de 7 % en 2010, de 4,8 % en 2011 et de 2,1 % en 2012. Pour les personnes présentes de 2009 à 2012, cette moyenne des variations individuelles croît avec le niveau de salaire : elle est de 10 % entre 150 000 € et 175 000 € et de 20 % au-dessus de 275 000 €.

À la Banque Postale, les salaires de plus de 150 000 € concernaient 24 personnes en 2009 et 48 en 2012 ; la rémunération moyenne correspondante a évolué au rythme de 5,7 % par an. Pour les cadres dirigeants en poste en 2009 et toujours présents en 2012, la progression a été de 12,5 % par an. On peut noter aussi, chez Chronopost, une progression très forte du nombre des cadres dirigeants et une évolution rapide de leurs revenus. Ce n'est qu'à partir de 2012 qu'un ralentissement a été opéré.

L'augmentation rapide de la masse salariale des personnes rémunérées plus de 150 000 € par an est due à deux facteurs. Le premier est la hausse de leur effectif, de l'ordre de +7,8 % à La Poste SA et de +100 % à La Banque Postale. Le second est le salaire moyen de ces personnels, pour lequel le taux de croissance reste en général proche du reste de l'entreprise, +8,5 % à La Poste SA, +7,7 % à Sofipost mais s'en éloigne parfois, +12,6 % à Chronopost, +18,1 % à la Banque Postale. De manière générale, la dynamique des rémunérations les plus élevées s'écarte de celle du reste de l'entreprise. Cette évolution résulte notamment de l'individualisation de la rémunération, qui se traduit par l'augmentation de la part variable dans le total, ainsi que d'un manque de sélectivité dans la fixation des parts variables et des augmentations.

L'accroissement du nombre des dirigeants et la hausse de leurs salaires moyens a correspondu à la période du changement de statut de l'entreprise. Les évolutions constatées sur cette période, tant pour la maison mère que pour les filiales, tant pour l'ensemble des cadres dirigeants que pour les mieux rémunérés d'entre eux, ne sont guère en phase avec la situation financière du groupe et le contexte économique national. Le ralentissement observé en fin de période, la mise en application du plafond de 450 000 €, ainsi que la décision prise par La Poste SA de geler, en 2014, les salaires fixes et les enveloppes de rémunérations variables vont dans le bon sens. Il conviendra, à l'avenir, de mieux lier les évolutions des rémunérations des cadres dirigeants aux résultats de l'entreprise.

## **INTRODUCTION**

Le contrôle de la rémunération des cadres dirigeants du groupe La Poste a été inscrit au programme de la Première chambre pour 2013. Il a été notifié le 25 février 2013 au président de La Poste, au commissaire aux participations de l'État et au secrétaire général des ministères économiques et financiers et le 25 février 2013 au président du directoire de la Banque Postale.

Au-delà de ces deux sociétés, l'enquête a examiné la rémunération de dirigeants d'autres filiales, notamment GeoPost et Sofipost, dans un contexte d'intégration forte entre les « métiers » et les filiales qui leur sont rattachées et dans la mesure où un tel sujet ne peut rester ignoré des maisons mères.

En 2002, dans un rapport particulier dénommé : « la gestion des personnels de La Poste : recrutement, rémunération, formation, gestion des cadres dirigeants et stratégiques », la Cour avait brièvement abordé la gestion des cadres dirigeants et stratégiques, sans aborder la question des rémunérations. Ses constats sur le faible nombre de recrutements externes, sur la mise en œuvre de l'article 29, 5<sup>ème</sup> alinéa de la loi du 2 juillet 1990, sur les mobilités trop rares entre la maison mère et les filiales, sur le manque de vision d'ensemble à l'échelle du groupe, et enfin sur les enjeux du numérique et de l'internet pour La Poste, ont éclairé la présente enquête.

Elle a comporté à la fois l'étude de l'organisation et des procédures qui président à la rémunération des cadres dirigeants, celle des contrôles qui s'exercent sur elle, une analyse statistique des rémunérations supérieures à un certain seuil et l'examen plus détaillé d'un échantillon de cas particuliers.

Un relevé de constatations provisoires a été envoyé le 29 janvier 2014 au Commissaire aux participations de l'État, à la direction du groupe La Poste, au chef de la mission du contrôle général économique et financier et à l'ancien président du groupe La Poste. Il y a été répondu le 5 mars 2014 par le Commissaire aux participations de l'État, le 28 février 2014 par le chef de la mission du contrôle général économique et financier et le 14 avril 2014 par la direction du groupe La Poste.

Après avoir examiné les réponses apportées au relevé de constatations provisoires et entendu le Commissaire aux participations de l'État et la direction du groupe La Poste en audition, la Cour a établi le rapport particulier qui suit.

En application des dispositions de l'article L. 143-1 du code des juridictions financières, le présent rapport, dès lors qu'il est rendu public, ne contient pas d'information relevant d'un secret protégé par la loi.

# **PARTIE I : LES CADRES DIRIGEANTS ET LEUR RÉMUNÉRATION : LE CADRE GÉNÉRAL**

## **I. LES EFFECTIFS ET LES RÉMUNÉRATIONS CONCERNÉS**

### **A. LES NOTIONS DE CADRE DIRIGEANT ET DE RÉMUNÉRATION**

#### **1. L'absence de définition certaine du cadre dirigeant**

La seule définition normative du cadre dirigeant est celle qui a été introduite dans le code du travail (article L.3111-2) par la loi sur les 35 heures : « les cadres auxquels sont confiées des responsabilités dont l'importance implique une grande indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps, qui sont habilités à prendre des décisions de façon largement autonome et qui perçoivent une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés des systèmes de rémunération pratiqués dans leur entreprise ou établissement ». Toutefois, ce texte ne produit d'effets que dans le champ des salariés, non des mandataires sociaux.

Le droit des sociétés apporte, néanmoins, un complément à cette définition, par les articles relatifs aux mandataires sociaux, recevant délégation pour assurer la direction et la gestion de la société sous le contrôle des organes dirigeants et des associés. Mais dans un groupe, et c'est le cas à La Poste, ce critère peut n'être pas absolu : si les mandataires sociaux de la maison-mère sont, sans nul doute, des dirigeants, des salariés non mandataires sociaux, notamment les membres du comité exécutif, méritent aussi ce nom, tandis qu'un cadre que ses fonctions conduisent à être mandataire social d'une filiale de moindre importance peut ne pas être considéré comme tel.

L'annexe « ingénieurs et cadres supérieurs » de la convention collective commune La Poste-France Télécom prévoit trois catégories de cadres, A, B et C ; l'entreprise désigne la deuxième « cadres stratégiques » et la troisième « cadres dirigeants ». L'effectif de cette catégorie C était, selon La Poste, de 409 à l'issue de la période contrôlée. La convention donne une description assez précise des fonctions de catégorie C, qui comprennent notamment : « des responsabilités générales ou bien d'une des plus grandes entités locales » ; celles « d'un grand projet de portée nationale » ; celles « plaçant directement auprès d'un dirigeant » et celles « d'expert ou de conseil de très haut niveau ». Ces définitions ne correspondent pas toutes à la notion de dirigeant et de plus, l'appartenance à cette catégorie peut aussi résulter de l'histoire personnelle du cadre concerné, et non d'une position effective de dirigeant.

À la complexité résultant de ces diverses approches, s'ajoutent celle des structures du groupe La Poste. Sa direction ne dispose pas d'une connaissance des

dirigeants couvrant l'ensemble du périmètre du groupe. Dans ce contexte, la présente enquête a eu pour champ la maison mère La Poste SA, La Banque Postale, les filiales « tête de réseau » Sofipost et GeoPost, ainsi qu'une petite partie de leurs filiales. Elle a considéré systématiquement les mandataires sociaux comme dirigeants, de même que les cadres auxquels leurs responsabilités et leur rémunération donnaient cette qualité. Enfin, pour les analyses statistiques effectuées en troisième partie, le seul critère de la rémunération a été utilisé, en étudiant celles de plus de 150 000 €, ce seuil étant abaissé pour certaines filiales.

## **2. Les multiples facettes de la rémunération**

Si le mot « rémunération » a une définition simple, celle-ci emprunte des formes multiples et complexes.

En s'appuyant notamment sur la nomenclature de l'Autorité des marchés financiers (AMF), le champ de l'enquête a été défini comme incluant a priori toutes les composantes potentielles d'une rémunération : sommes en espèces, droits à rémunérations futures (retraites complémentaires, par exemple), prestations sociales, avantages en nature.

Il est apparu que certaines formes de rémunération, comme les attributions d'actions ou d'options (« stock-options ») ne sont pas – ou ne sont plus en ce qui concerne les logements – attribuées aux dirigeants de La Poste. D'autres, comme les remboursements de frais ou les avantages éventuels liés aux émissions philatéliques, n'ont pas été étudiées dans le cadre de cette enquête.

## **B. LA GOUVERNANCE, LES EFFECTIFS ET LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION À LA POSTE**

### **1. La gouvernance et les instances de direction**

Le conseil d'administration de La Poste SA compte 21 membres, dont deux nommés par décret, représentant respectivement les usagers et les communes et leurs groupements, et sept élus par le personnel. Le contrôleur général économique et financier et le commissaire du gouvernement y assistent. Le président du conseil d'administration, nommé par décret sur proposition dudit conseil, assure la fonction de directeur général.

Le conseil d'administration comprend quatre comités spécialisés : comité d'audit, comité qualité et développement durable, comité des rémunérations et de la gouvernance, dont le fonctionnement sera décrit plus loin, et comité stratégique des investissements.

Auprès du PDG, la principale instance est le comité exécutif, hebdomadaire, composé : du président-directeur général, du délégué général, de chacun des directeurs de métiers, du directeur financier, du directeur de la communication, de la directrice de cabinet du président et, depuis le début de l'année 2013, de la directrice des ressources humaines et des relations sociales et de la directrice générale adjointe chargée du numérique. Existait par ailleurs : un comité de direction de 36 membres, qui se réunit pour examiner les résultats, l'activité des entités opérationnelles et l'avancement des

projets ; un comité de groupe de 89 membres, instance de réflexion et d'échanges sur les thèmes stratégiques ; un comité de management de 400 membres, instance d'information.

En ce qui concerne les mandataires sociaux, seul le président-directeur général a cette qualité à La Poste SA. Les directeurs généraux des métiers ne sont mandataires sociaux que des filiales de leurs domaines, mais pas de la maison mère.

À la Banque Postale, les mandataires sociaux sont le président et les deux autres membres du directoire. Le directeur général du colis est seul mandataire social de la holding GeoPost SA, dont il est président. Le directeur général du Courrier, président et mandataire social de Sofipost, partage cette qualité avec le directeur général ; de même, le directeur général adjoint en charge de l'immobilier et le directeur de l'immobilier de La Poste SA assurent respectivement la présidence et la direction générale de la filiale Poste Immo.

S'agissant des filiales de deuxième rang, dont il faut rappeler que beaucoup – Chronopost, Docapost, Viapost, SF2, par exemple – sont elles-mêmes des groupes comptant de nombreuses filiales, les situations sont diverses : leurs mandataires sociaux peuvent être exclusivement affectés à la filiale, ou appartenir à la maison-mère ou à la filiale de premier rang « tête de réseau ». Plusieurs dizaines de responsables ont donc la qualité de mandataire social, compte tenu du nombre de filiales du groupe.

## 2. Les effectifs et les flux entrants et sortants

Au 31 décembre 2013, l'effectif total du groupe La Poste s'élevait à 268 508, dont 238 699 à la maison mère La Poste SA. Parmi ces derniers 59 952 étaient cadres, dont la répartition entre catégories était la suivante.

**Tableau n° 1 : Effectif des cadres de La Poste SA**

	2012	2013
Groupe A (cadres supérieurs)	16 297	16 494
Groupe B et C (cadres stratégiques et dirigeants)	1 688	2 166

*Source : Bilan social de La Poste SA*

La Poste a précisé que le nombre de cadres du groupe C, pour la maison mère, s'élevait à 416 au 28 février 2014 et avait auparavant évolué comme suit.

**Tableau n° 2 : Effectif des cadres dirigeants (groupe C) de La Poste SA**

2008	2009	2010	2011	2012 <sup>1</sup>
299	366	385	396	409

*Source : Cour des comptes, analyse de données fournies par La Poste*

Parmi les 409 cadres du groupe C présents en 2012, 26 % étaient des femmes et 65 % avaient plus de 49 ans. 139, soit 35 %, étaient rémunérés plus de 150 000 € par an, avec un salaire moyen de 207 149 €, soit une masse salariale de 28,8 M€ qui représentait 0,4% de celle de La Poste SA.

Les mouvements expliquant la variation de l'effectif des cadres de groupe C peuvent être décrits par le tableau suivant.

**Tableau n° 3 : Mouvements dans la population des cadres dirigeants de La Poste SA**

	2009	2010	2011	2012	TOTAL 2009-2012
<b>Entrées</b>					
<b>Promotions (de cadres stratégiques)</b>					
	78	32	26	16	152
<b>Mobilité interne au groupe entrante</b>	2	0	3	8	13
<b>Embauches</b>	13	2	4	6	25
<b>TOTAL ENTREES</b>	<b>93</b>	<b>34</b>	<b>33</b>	<b>30</b>	<b>190</b>
<b>Sorties</b>					
<b>Mobilité interne au groupe sortante</b>					
	6	1	7	6	20
<b>Retraites et décès</b>	14	8	10	6	38
<b>Licenciements</b>	5	6	2	4	17
<b>Démissions</b>	1	0	3	1	5
<b>TOTAL SORTIES</b>	<b>26</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>17</b>	<b>80</b>

*Source : Cour des comptes, analyse de données fournies par La Poste*

Les données fournies font apparaître :

- l'intensité de la politique de promotion, qui fait passer 152 cadres de la catégorie B à la catégorie C au cours de la période ;
- les efforts réalisés en matière de mobilité interne au groupe, le total des mouvements passant de 8 à 14 entre 2009 et 2012 ;
- la très faible part des embauches externes, qui représentent 13 % des entrées en moyenne durant la période ;

---

<sup>1</sup> La différence du nombre de cadres dirigeants entre les deux tableaux provient des conventions de calcul : le bilan social ne prend pas en compte des personnes prochainement retraitées, encore salariées, mais non présentes physiquement en raison de congés (8 en 2012 dans le groupe C)

- l'existence de licenciements qui ont été, en réalité, des départs négociés ;
- la rareté des démissions : en moyenne sur la période, elles concernent 0,32 % de l'effectif, donnée à garder en mémoire pour les comparaisons avec d'autres entreprises.

### **3. Les éléments accessoires de la rémunération**

#### *a) Essai de recensement*

Le salaire est, à La Poste SA, complété par divers avantages :

- un dispositif d'intéressement, proportionnel au résultat net après impôts du Groupe, dont la distribution est uniforme pour tous les postiers, quels que soient le salaire et le métier auquel ils appartiennent, et qui a représenté 95,3 M€ en 2012 ;
- une couverture maladie complémentaire, étendue en 2011 aux fonctionnaires, et gérée dans le cadre d'accords avec la Mutuelle Générale ;
- un plan d'épargne groupe, avec un abondement de l'employeur allant de 35 % à 15 % selon les tranches, avec un maximum de 1 500 € par an ;
- un plan d'épargne retraite collectif (Perco) avec un abondement de 33 % des versements dans la limite de 900 € par an ;
- diverses œuvres sociales (restauration, congés, sports...).

Il s'ajoute à ce qui précède, sans qu'il s'agisse d'un avantage salarial à proprement parler, le maintien intégral de la rémunération en cas de maladie, l'employeur compensant la différence entre les indemnités journalières et le salaire.

Il est à noter que ni les dispositions de la convention collective, ni les droits ou avantages décrits ci-dessus ne connaissent de limitation à partir d'un certain niveau de salaire.

Enfin, on peut relever que des cadres dont la rémunération dépasse 150 000 €, voire 200 000 €, sont, en matière de temps de travail, dans le régime des forfaits jours, et peuvent accumuler une créance sur l'entreprise à ce titre.

#### *b) Les véhicules de fonction*

À La Poste SA comme dans les filiales, pratiquement tous les dirigeants dont le cas a été examiné lors de cette enquête bénéficient d'un véhicule fourni par l'employeur, mis à disposition pour les déplacements professionnels et personnels.

Les règles d'utilisation, codifiées dans un document clair pour ce qui concerne La Poste SA, ne comportent quasiment pas de restriction à l'usage personnel (y compris par le conjoint et les enfants), tout en prévoyant le paiement par l'entreprise de la quasi-totalité des coûts du véhicule : réparations et entretien, assurance, carburant, lavage, la seule exception étant de ne pas prendre en charge les péages et les parkings durant les week-ends et les vacances. En cas d'accident, une franchise n'est due par le conducteur que s'il est responsable, et à partir du deuxième accident, elle est de 200 €.

L'attribution, rencontrée chez Exapaq, d'une voiture de service à usage exclusivement professionnel paraît peu fréquente dans le reste du groupe. La direction du groupe a indiqué que « le véhicule de fonction est considéré comme un des « périphériques » du « package » de rémunération proposé aux cadres dirigeants ».

La Poste reporte sur les feuilles de paye et déclare aux administrations sociales et fiscales un avantage en nature en raison de ces véhicules de fonction.

c) L'épargne salariale et les retraites complémentaires

À La Poste SA, a été mis en place à partir de 2007 un plan d'épargne entreprise (PEE), dans sa version « interentreprises », car il est ouvert à certaines filiales, et dénommé plan d'épargne groupe (PEG), ainsi qu'un plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO). L'accord d'intérressement signé à la même époque n'est pas sans lien avec ces plans : la rémunération exceptionnelle qu'il apporte facilite la constitution de cette épargne, en franchise d'impôt. L'abondement du PERCO par l'employeur est de 33 % des versements effectués, avec un plafond de 900 € ; pour le PEG, il est dégressif, de 35 % à 15 %, avec un maximum de 1 500 €.

Le code du travail interdit aux mandataires sociaux de bénéficié du PEE et du PERCO, sauf s'ils sont titulaires d'un contrat de travail. Les mandataires sociaux de filiales de premier rang, en raison de leur contrat de travail avec La Poste, bénéficient donc de ces avantages. Pour un dirigeant rémunéré 150 000 € bruts, l'abondement maximum de 2 400 €, net d'impôts, représente 1,6 % du revenu brut.

À l'instar de sa maison mère, La Banque Postale a mis en œuvre des PEG et Perco pour lesquels l'employeur verse un montant maximum annuel de 1 400 € par agent, quelle que soit sa position hiérarchique.

Le groupe GeoPost, ainsi que Sofipost et certaines de ses filiales (Sofipost SA, Docapost SAS, Docapost BPO, STP et Neolog) souscrivent à un régime collectif obligatoire de retraite supplémentaire qui est propre à leurs cadres des niveaux les plus élevés. La cotisation, à la charge exclusive de l'employeur et en partie exonérée de charges sociales et d'impôt, s'élève à 4 % pour les cadres, mais à 8 % pour ceux du niveau hiérarchique le plus élevé. Il s'agit certes d'un revenu différé, mais sa part dans le revenu total est significative.

\*\*\*

La Cour recommande donc à la direction de La Poste, lorsque les rémunérations de ses dirigeants sont comparées avec celles d'autres organisations, de ne pas se limiter au seul salaire, fixe et variable, mais d'inclure dans les montants comparés les autres éléments de rémunération et les avantages en nature.

## **II. LES RÈGLES ET ORIENTATIONS APPLICABLES À LA POSTE, SOCIÉTÉ ANONYME NON COTÉE À ACTIONNAIRES PUBLICS**

Des normes législatives et réglementaires relatives aux composantes, à la fixation et au contrôle des rémunérations de cadres dirigeants coexistent avec un « droit souple » dont les principaux émetteurs sont la Commission européenne et, en France, les confédérations patronales.

### **A. LE POUVOIR DE FIXER LA RÉMUNÉRATION DES CADRES DIRIGEANTS**

#### **1. Le droit des sociétés**

Selon l'article L. 225-47 du code de commerce, « Le conseil d'administration élit parmi ses membres un président (...). Il détermine sa rémunération ». L'article L. 225-53 indique, en outre, que le conseil d'administration « détermine la rémunération du directeur général et des directeurs généraux délégués ».

Le droit des sociétés établit donc un pouvoir souverain du conseil d'administration pour fixer la rémunération de ces dirigeants. S'agissant des autres rémunérations de l'entreprise, la pratique dépend du niveau de délégation qu'il consent au président. Même après délégation, le conseil conserve la possibilité d'évoquer la question, puisque l'article L. 225-35 prévoit qu'il « se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent » et qu'il « procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ».

Dans le contexte de la crise économique, puis de la crise financière, ainsi que de l'émoi suscité dans l'opinion publique par certaines rémunérations, plusieurs textes, certains applicables aux seules sociétés cotées, ont visé à améliorer la transparence et le contrôle des actionnaires, à réglementer certaines composantes, notamment les stock-options et à préciser la fiscalité : loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques (dite NRE) et loi du 1er août 2003 ; loi du 26 juillet 2005 pour la confiance et la modernisation de l'économie ; loi du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié ; loi du 1er août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat (dite TEPA) ; loi du 3 décembre 2008 en faveur des revenus du travail; lois de financement de la sécurité sociale pour 2010 et 2011 ; loi de finances pour 2011 ; loi de finances rectificative pour 2011 ; loi de finances pour 2013.

Ces textes ont laissé au conseil d'administration le pouvoir de fixer la rémunération des mandataires sociaux, l'intervention de l'assemblée générale n'étant prévue que par exception.

S'agissant de la rémunération des cadres dirigeants qui ne sont pas mandataires sociaux, elle relève du directeur général qui est, en vertu de l'article L. 225-56 : « investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société », sauf si ce sujet a été exclu de la délégation qui lui a été faite par le conseil d'administration, et sous réserve de son pouvoir de contrôle et d'évocation mentionné plus haut.

Il résulte des règles rappelées ci-dessus que :

- le conseil d'administration de La Poste SA fixe la rémunération du seul président, seul mandataire social ;
- ce dernier, en tant que directeur général, fixe la rémunération de tous les autres cadres dirigeants de La Poste SA ;
- les conseils d'administration des filiales et sous-filiales fixent la rémunération de leurs mandataires sociaux ;
- les directeurs généraux des filiales et sous-filiales fixent la rémunération de leurs équipes.

Toutefois, les assemblées générales et les conseils d'administration des filiales et sous-filiales de La Poste sont principalement, même s'ils ont des administrateurs indépendants, composés de cadres de la maison mère, qu'il s'agisse de La Poste SA ou des holdings et sous-holdings. Ceux-ci sont des subordonnés du président directeur général, qui concentre donc le pouvoir de fixer la rémunération de tous les cadres dirigeants du groupe La Poste, sous réserve des pouvoirs de l'État.

## 2. **Les pouvoirs de l'État**

Dans le cas d'une entreprise publique, l'État dispose de pouvoirs, en vertu du décret du 9 août 1953 relatif au contrôle de l'État sur les entreprises publiques nationales et certains organismes ayant un objet d'ordre économique ou social. Si, au moment de la transformation en société anonyme, les décrets n° 2010-191 du 26 février 2010 et n° 2010-351 du 1<sup>er</sup> avril 2010 ont rendu inapplicables à La Poste la plupart de ses articles, tel n'est pas le cas de l'article 3, relatif aux rémunérations de dirigeants.

Cet article, dans sa nouvelle rédaction issue du décret n°2012-915 du 26 juillet 2012, prévoit l'approbation par le ministre chargé de l'économie, après consultation des autres ministres intéressés, des rémunérations d'activité : « des présidents du conseil d'administration, des directeurs généraux, des directeurs généraux délégués, des présidents-directeurs généraux, des présidents et membres de directoire, des présidents du conseil de surveillance, des présidents, des gérants et, d'une manière générale, des personnes qui, quel que soit leur titre, exercent des fonctions équivalentes ». Il prévoit aussi l'approbation des jetons de présence ou indemnités alloués aux membres des organes délibérants.

Une « Notice » précédant le texte du décret du 26 juillet 2012 indique qu'il a pour objet d'instituer un plafonnement de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. L'Agence des participations de l'État n'applique qu'à ces derniers le dispositif du décret, ce qui, à La Poste SA, conduit à approuver la rémunération du seul président.

La Cour observe, toutefois, que la rédaction du décret, qui a valeur normative, ne contient pas cette limitation de son champ d'application aux mandataires sociaux, ce qui permettrait d'approuver la rémunération d'autres dirigeants.

À la suite d'une communication en conseil des ministres du 13 juin 2012 sur la moralisation et l'encadrement des rémunérations des dirigeants d'entreprises, le décret déjà cité du 26 juillet 2012, en plus du plafonnement décrit plus loin, a rendu plus précises :

- d'une part, la description des rémunérations concernées, passée du « traitement et autres éléments de rémunération d'activité et de retraite » à une définition visant à l'exhaustivité des rémunérations, qu'elles viennent de la maison-mère ou des filiales, et qu'elles soient d'activité ou « susceptibles d'être dues en raison de la cessation d'activité ou du changement de fonctions, ou postérieurement à ceux-ci » ;
- d'autre part, la liste des personnes concernées, devenue plus exhaustive, incluant notamment les membres du directoire et les présidents du conseil de surveillance, tout en conservant la « clause générale » de l'ancienne rédaction : « et, d'une manière générale, des personnes qui, quel que soit leur titre, exercent des fonctions équivalentes ».

Du fait de cette disposition, les délibérations du conseil d'administration de La Poste SA relatives à la rémunération du président ont été prises « sous réserve de l'approbation des ministres ». Cette solution a été préférée à une intervention des ministres en premier lieu, qui rendrait la délibération du conseil d'administration purement formelle.

## **B. LES RÈGLES RELATIVES À LA COMPOSITION ET AU MONTANT DE LA RÉMUNÉRATION**

Le décret du 26 juillet 2012, déjà cité, plafonne à 450 000 € la rémunération totale d'activité des dirigeants d'entreprises publiques. Le champ de ce décret est celui des entreprises soumises au contrôle économique et financier, lui-même défini à l'article 1<sup>er</sup> par référence à l'article L. 133-1 du code des juridictions financières, ce qui exclut notamment les filiales non soumises à ce contrôle. Un arrêté du ministre de l'économie et des finances du 15 octobre 2012 y a assujetti diverses filiales de sociétés publiques, dont trois filiales de La Poste : GeoPost, La Banque Postale et Sofipost, qui entrent ainsi dans le champ de l'article 3 du décret du 9 aout 1953, et donc de ce plafonnement.

Plusieurs limitations ou questions posées par ces deux textes sont à signaler.

Le plafonnement ne s'applique qu'aux dirigeants dont le ministre de l'économie approuve la rémunération, dont la liste a été rappelée plus haut. Des collaborateurs de niveau inférieur pourraient donc être rémunérés au-delà du plafond ; dans la mesure où l'arrêté vise « les sociétés » (et non les groupes) GeoPost, La Banque Postale, et Sofipost, il en est de même pour des dirigeants de leurs filiales – par exemple Viapost, Mediapost, Docapost, Chronopost ou les filiales étrangères de GeoPost. Cela n'a pas été le cas dans le champ couvert par ce rapport.

En ce qui concerne la date de mise en œuvre de cette règle, le compte rendu du conseil des ministres du 13 juin 2012 indiquait que « la règle sera appliquée aux mandats en cours à l'occasion des prochains conseils d'administration qui statueront sur

les rémunérations des mandataires sociaux, de sorte que, dans l'année, l'ensemble des rémunérations ait pu être revu... ». Le point III de l'article 3 du décret du 26 juillet 2012 dispose que les décisions des ministres relatives aux éléments de rémunérations « ne doivent pas conduire à fixer ou approuver des rémunérations excédant un plafond brut de 450 000 euros ». Il en résulte que le plafonnement ne pouvait s'appliquer qu'aux rémunérations qui n'étaient pas encore approuvées à la fin de juillet 2012. La mise en œuvre de cette mesure est détaillée dans la partie IV de ce rapport.

## C. LES RECOMMANDATIONS DE PLACE

À côté des normes, existent des recommandations.

La Commission européenne en a émis à plusieurs reprises, notamment le 17 décembre 2004 pour encourager la mise en œuvre d'un régime approprié de rémunération des administrateurs des sociétés cotées, ainsi que le 15 février 2005 concernant le rôle des administrateurs et le 30 avril 2009 sur le régime de rémunération des administrateurs des sociétés cotées. Elles invitent notamment à plafonner les différentes composantes des rémunérations et à lier celles qui sont variables à des critères prédéterminés et mesurables.

L'association française des entreprises privées (AFEP), et le Medef, publient des « recommandations sur la rémunération des dirigeants des sociétés cotées » qui s'inscrivent dans un ensemble d'autres recommandations sur la gouvernance de ces sociétés et l'information de leurs actionnaires. Face à une exigence croissante de l'opinion, elles ont connu plusieurs versions successives (janvier 2007, octobre et décembre 2008, avril 2010, février 2012 et juin 2013).

Elles décrivent avec précision les documents visant à rendre compte des rémunérations dans les documents d'information financière, proposent des garde-fous adaptés aux différentes composantes et énoncent plusieurs principes, dont la mesure. Ces recommandations incluent des règles relatives à la limitation à deux ans de salaire des indemnités de départ, au pourcentage consacré aux retraites chapeaux ou aux conditions d'attribution des actions ou des options. Bien que La Poste ne soit pas cotée, elle s'y réfère dans ses documents d'information, notamment dans son rapport annuel.

Toutefois, si ces recommandations fixent des procédures et des règles formelles, elles n'abordent pas la question du montant de la rémunération. Le plafonnement instauré par le décret du 26 juillet 2012, pour La Poste et les autres entreprises publiques, a comblé cette lacune.

## D. LA SITUATION JURIDIQUE DES DIRIGEANTS

### 1. Les mandataires sociaux

Le contrat des mandataires sociaux n'est pas un contrat de travail. Délégués par le conseil d'administration pour assurer la gestion de la société, le président et le

directeur général sont révocables à tout moment, avec pour le directeur général la condition du « juste motif ».

Au sein de La Poste SA, un seul cas de mandataire social « pur », c'est-à-dire ne disposant pas d'un contrat de travail par ailleurs, a été rencontré : il s'agit du président-directeur général.

Dans les groupes de filiales qui ont été examinés lors de l'enquête, il n'en a pas été rencontré, hormis les cas particuliers où une personne morale a été désignée comme mandataire social.

À la Banque Postale, durant la période contrôlée, seuls deux dirigeants avaient le statut de mandataire social, le président du directoire et un membre du directoire.

## 2. La coexistence du contrat de travail et du mandat social

Le code de gouvernance Afep-Medef recommande d'éviter le cumul d'un mandat social et d'un contrat de travail, avec une exception pour les collaborateurs d'un groupe qui, au sein de ce dernier, exercent dans le cadre de leurs responsabilités des fonctions de mandataire social dans une filiale.

Hormis ces cas, le code recommande, lorsqu'un salarié devient mandataire social de la société où il est employé, qu'il démissionne ou qu'une rupture conventionnelle soit effectuée, pour éviter les nombreux problèmes que posent, à l'issue du mandat social, soit la rupture du contrat de travail, soit la réintégration. Toutefois, dans d'autres publications, l'Afep-Medef admet, pour des collaborateurs anciens, la suspension du contrat de travail et son retour en vigueur à l'expiration du mandat social, en invitant alors à expliciter les motifs de ce choix.

Dans le cas particulier du groupe La Poste, il convient de distinguer trois cas.

### a) Le cas particulier des directeurs généraux des métiers

Le président du directoire et le membre du directoire de la Banque Postale, filiale de La Poste SA, exercent une autorité fonctionnelle sur les agents des centres financiers, et accessoirement sur ceux des guichets de l'Enseigne, qui sont tous des salariés de La Poste SA. La Poste a jugé que cette situation justifiait, en plus de leur statut de mandataire social, qu'ils concluent un contrat de travail avec La Poste SA, afin de fonder leur autorité sur des personnels de cette société.

La même solution a été mise en œuvre pour le président de GeoPost, directeur général du Colis, ainsi que pour le directeur général de Poste Immo, par ailleurs directeur de l'immobilier du groupe.

En cas de départ de ces dirigeants à l'initiative de l'employeur, cette situation crée donc la nécessité d'une procédure de licenciement, parallèlement à la révocation du mandat social. Les motifs justifiant la fin d'un mandat social n'étant pas forcément éligibles pour rompre un contrat de travail, il peut en résulter un coût.

Selon La Poste, ces situations résultent de la logique d'organisation du groupe. Elles paraissent acceptables lorsque le mandat social constitue l'activité prépondérante

de l'intéressé, sous deux réserves. D'une part, le salaire du contrat de travail doit être intégré dans la rémunération globale lors de toute prise des décisions concernant la rémunération des intéressés. D'autre part, il convient de limiter le plus possible la rémunération due au titre du contrat de travail, afin de diminuer les indemnités qui seraient dues en cas de fin simultanée du mandat social et du contrat de travail.

*b) La direction de filiales par des cadres de la maison mère*

Plusieurs cadres du groupe, dans le cadre de leur fonction, exercent un mandat social dans une société contrôlée par la société qui est leur employeur. Tel est notamment le cas du directeur général et du secrétaire général du Courrier, respectivement président et directeur général de Sofipost, ainsi que des membres de Sofipost qui exercent des mandats sociaux dans les filiales de deuxième ou de troisième rang.

Ces situations ne posent pas de problème en principe mais impliquent, comme dans le cas précédent, que la totalité des rémunérations – celle du contrat de travail et celles de tous les mandats sociaux – soient intégrées dans le dispositif global de fixation, d'évaluation, de récompense et de sanction.

*c) Les cumuls avec suspension du contrat de travail*

Dans deux filiales de second rang, Chronopost et Exapaq, il est apparu que des membres du directoire, mandataires sociaux, sont restés titulaires d'un contrat de travail, celui-ci ayant été suspendu.

À l'issue du mandat social, La Poste devra donc proposer une autre fonction aux personnes concernées, ou en cas d'impossibilité ou de refus, les licencier, entraînant le versement d'indemnités en sus de celles liées à la fin du mandat social. Pour prévenir ce risque, lorsque cette voie de la suspension du contrat de travail est choisie, outre le respect des conditions posées par les recommandations de place, il importe donc que l'intéressé accepte par avance le principe d'une proposition de poste dans toute société du groupe.

**E. LES RÈGLES CONCERNANT LES DIRIGEANTS AYANT LA QUALITÉ DE FONCTIONNAIRE**

À la date du contrôle, près de la moitié des cadres du groupe C de La Poste SA, tout en étant salariés, avait la qualité de fonctionnaire, avec deux cas distincts.

**1. Les fonctionnaires des postes et télécommunications**

La loi 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de La Poste et à France-Télécom a maintenu les corps de fonctionnaires des postes et télécommunications et leur statut particulier, a confié leur gestion à La Poste, et a prévu (article 29, 5<sup>ème</sup> alinéa) que leurs membres « peuvent être, sur leur demande, mis à disposition, détachés ou placés hors cadre, en vue d'assurer des fonctions propres aux entreprises et à leurs filiales ».

Cet article donne donc aux fonctionnaires de La Poste l'avantage de servir dans leur administration d'origine tout en bénéficiant, dans le cadre du détachement, de la disponibilité ou de la position hors-cadres, de gains de rémunération. La Cour avait dans un rapport précédent, émis des critiques sur les modalités de choix des bénéficiaires de cette disposition.

La Poste a généralisé l'application de ce « 29-5 » pour les fonctionnaires accédant aux fonctions classées en groupe C ; elle leur demande de se placer en position hors cadres et de signer un contrat de travail. Leurs droits et obligations deviennent dès lors les mêmes que ceux des salariés de droit privé, notamment en matière de retraite. La Poste a précisé qu'au 28 février 2014, 228 fonctionnaires de groupe C bénéficiaient de cette disposition, soit 75 % du maximum de 300 autorisé à l'entreprise par le contrat de plan.

Le souhait d'intégrer tous les cadres, quel que soit leur statut, dans une même dynamique qui était celle de la transformation en entreprise de statut privé, explique le choix d'une telle politique. Mais on doit constater qu'elle a engendré un effet d'aubaine pour des personnes qui seraient, de toutes façons, demeurées dans l'entreprise, et peuvent bénéficier des salaires et avantages d'un contrat de droit privé (environ la moitié des 170 cadres payés plus de 150 000 € en 2012 sont fonctionnaires) tout en bénéficiant des protections du statut public.

En effet, en cas de rupture de ce contrat de travail, ces personnes auraient le droit, en vertu des règles applicables aux fonctionnaires, à être réintégrées à la première vacance, et La Poste devrait leur trouver une affectation. Ce serait, certes, avec une rémunération très inférieure, mais une telle situation, qui coexisterait, de surcroît, avec le versement des indemnités de licenciement, voire avec un contentieux, se traduirait par un avantage peu justifiable pour les intéressés et une anomalie en matière de gestion des ressources humaines.

## 2. Les autres fonctionnaires

Le second cas, qui ne concerne qu'une dizaine de personnes dans le groupe C, mais un nombre significatif de cadres à la Banque Postale et dans les filiales, et près de la moitié des membres du comité exécutif du groupe, correspond à des fonctionnaires d'autres administrations recrutés par La Poste. En vertu de la loi 84-16 et du décret précité, les fonctionnaires n'appartenant pas aux corps des postes et des télécommunications peuvent être engagés par La Poste sous plusieurs régimes : la mise à disposition, sous réserve que ce soit pour remplir des missions de service public, le détachement, la position hors-cadres ou la disponibilité.

Dans les trois derniers cas, ils concluent un contrat de travail ; mais les effets de ce dernier sont, en cas de détachement, limités sur deux points : en vertu des articles 45 et 46 de la loi du 11 janvier 1984, le fonctionnaire détaché ne peut percevoir une quelconque indemnité de licenciement ni « être affilié au régime de retraite dont relève la fonction de détachement, ni acquérir, à ce titre, des droits quelconques à pensions ou allocations, sous peine de la suspension de la pension de l'État ». Ces interdictions ne s'appliquent pas aux positions hors-cadre et à la disponibilité.

Longtemps plafonné à 115 % de celui du corps d'origine, le salaire de détachement, à la suite d'une circulaire du 8 septembre 2008 du ministre du budget, des comptes publics et de la fonction publique et du secrétaire d'État chargé de la fonction publique, n'est plus soumis à visa ni à un plafond. Sa fixation ne saurait toutefois ignorer la perspective de réintégration à l'issue du détachement.

#### F. LES RÈGLES PROPRES À LA POSTE

Dans la mesure où ils ont signé un contrat de travail avec La Poste, les cadres dirigeants non mandataires sociaux entrent dans le champ de la convention collective de La Poste et de France Telecom, en particulier de son annexe « ingénieurs et cadres supérieurs ». On trouve, dans la convention collective et cette annexe, de nombreuses règles relatives à la rémunération, par exemple :

- la possibilité d'une prime variable liée aux résultats et à la performance ;
- les règles et le barème pour les indemnités de départ en retraite ;
- des règles relatives à la rémunération des clauses de non-concurrence et des inventions réalisées dans le cadre du travail ;
- les règles de calcul des indemnité de licenciement ;
- les principes en matière de prestations sociales, notamment :
  - o subrogation de l'employeur en cas de maladie,
  - o assurances complémentaire,
  - o prévoyance,
  - o prestations d'action sociale.

Il convient de signaler en outre, en matière de temps de travail, l'existence d'un régime de compte épargne-temps. En effet, pour la plupart des cadres du groupe C, le temps de travail est défini par un nombre de jours annuels.

À la suite de l'ouverture du secteur postal à la concurrence, une convention collective de branche est en cours de négociation. Un syndicat patronal des opérateurs postaux, membre du Medef, a été créé, dont le directeur général du Courrier est le président.

Il peut enfin être noté que, dans le cadre d'une démarche de « management éthique », La Poste s'est dotée d'un dispositif élaboré en matière de déontologie, comportant un responsable (faisant partie des cadres dirigeants) au siège et un réseau de déontologues dans les métiers et filiales, ainsi que la diffusion à tous les cadres d'un « référentiel de déontologie du Groupe ».

Ce document aborde un aspect de la condition de dirigeant, les cadeaux d'affaires, en invitant à limiter l'offre et la réception de cadeaux ou de tout autre avantage à ceux qui sont sans grande valeur pécuniaire ; il est précisé à titre indicatif que « le cadeau ne devrait pas excéder un montant unitaire supérieur à 150 euros et/ou présenter une récurrence trop importante ».

## **G. LES RÉFÉRENCES POUR FIXER LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS**

### **1. Les références possibles et la position de La Poste et des organes de contrôle**

Le décret du 26 juillet 2012 est la seule référence disponible relative au montant de la rémunération des dirigeants d'entreprises publiques. Le plafond de 450 000 € qu'il instaure représente environ trente fois le Smic, vingt fois le salaire moyen dans l'économie française et, depuis le décret du 23 août 2012, 2,5 fois la rémunération du Président de la République et 3,75 fois celle des ministres.

Dans la convention collective commune La Poste-France Telecom, le minimum conventionnel des cadres de groupe C était de 63 856 € par an au 1er juillet 2008.

La direction de La Poste effectue des comparaisons avec le premier quartile (la limite haute des 25 % les moins payés) et avec 80 % de la médiane des rémunérations constatées, pour une fonction donnée, dans un échantillon de grandes entreprises privées cotées. Elle a précisé que « le positionnement marché n'est pas en soi utilisé comme un objectif de la politique de rémunération », mais qu'il permet « d'avoir une grille de référence pour réaliser des décisions de rémunération », notamment pour attirer les meilleurs talents.

L'Agence des participations de l'État a indiqué que les trois fondements d'un système autonome sont : « concurrence, marché, responsabilité ». Elle considère, et La Poste avec elle, qu'il est légitime de s'appuyer sur les références du marché ; elle met en avant la révocabilité des mandataires sociaux, et, pour l'ensemble des dirigeants, la nécessité d'attirer les meilleurs talents face aux changements d'environnement, à l'ouverture à la concurrence et aux mutations qu'impose la baisse des volumes du courrier.

Le chef de la mission du contrôle général économique et financier a souligné que, plutôt qu'un alignement sur le « marché », la ligne directrice en matière de rémunération devrait être la capacité concrète de La Poste à embaucher et à conserver des cadres de qualité, en notant qu'elle a fait preuve d'une bonne capacité à cet égard.

### **2. Les observations de la Cour**

La Cour estime qu'il convient de manier les références avec circonspection. En effet, une approche qui privilégie la comparaison avec d'autres employeurs présente le risque de se révéler inflationniste, par l'effet des alignements successifs des entreprises les unes par rapport aux autres.

En outre, dans le cas de La Poste, la comparaison se heurte : d'une part à l'absence d'entreprise de taille et de complexité comparables dans son secteur d'activité au plan national, hormis pour le métier bancaire, d'autre part à la mixité de son statut, qui résulte notamment de ses missions de service public ou de la qualité de fonctionnaire de beaucoup de ses personnels. La comparaison s'effectue donc entre des termes non homogènes si elle se limite, comme c'est le cas actuellement, aux entreprises privées cotées.

La Cour constate que la rareté des embauches extérieures et des départs qui ressort des données produites au point I, B de la partie I relativise l'intérêt d'un alignement sur le « marché ».

Par ailleurs, depuis juillet 2012, le plafond réglementaire de 450 000 € s'impose à la politique de rémunération. D'une part, au moins pour les salaires proches de ce montant, il est de nature à limiter les effets inflationnistes des comparaisons avec le marché ; d'autre part, il oblige à s'assurer que tous les autres salaires de l'entreprise sont cohérents avec cette nouvelle référence, qui prend le pas sur toutes les autres.

Dans la mesure où la gestion du système de rémunération implique des comparaisons, la Cour estime :

- qu'elles doivent être menées en tenant suffisamment compte des garanties d'emploi explicites ou implicites existant dans une entreprise publique non cotée telle que La Poste ;
- que les entreprises privées cotées de l'indice SBF 120 ne sauraient constituer la seule référence ;
- qu'il convient de se situer aussi par rapport à des entreprises publiques comparables (SNCF, RATP, Aéroports de Paris...) et à d'autres entités du secteur public ;
- qu'elles doivent prendre en compte le plafonnement à 450 000 € et son impact sur la hiérarchie des salaires.

## **PARTIE II : LA GESTION DES REMUNERATIONS DES CADRES DIRIGEANTS À LA POSTE**

### **I. ORGANISATION ET PROCÉDURES DE LA GESTION DES CADRES DIRIGEANTS**

#### **A. L' ORGANISATION SPÉCIFIQUE DE LA GESTION DES DIRIGEANTS**

##### **1. À La Poste SA**

Dans le contexte de 25 années d'évolution qui ont vu progressivement l'administration des postes et télécommunications se transformer en entreprise et la gestion des ressources humaines évoluer en conséquence, La Poste a structuré la gestion de ses cadres dirigeants, à l'instar de beaucoup d'autres grandes organisations et entreprises. L'organisation actuelle, en vigueur durant la période étudiée, repose sur les éléments suivants :

- le conseil d'administration, qui fixe la rémunération du président ;
- le comité des rémunérations et de la gouvernance, qui lui est rattaché, et, avant la transformation de La Poste en société anonyme, une commission des rémunérations que le président réunissait ;
- une direction de la gestion des cadres dirigeants et de la politique de rémunération ;
- un réseau de gestionnaires des cadres dirigeants dans les métiers et dans les holdings « tête de réseau », qui assurent les mêmes missions que la direction des cadres dirigeants ;
- le comité exécutif, qui rassemble le président et les directeurs généraux des métiers, « managers » de leurs équipes dirigeantes, où se fixent les orientations relatives aux augmentations annuelles, et auquel il est rendu compte de leur mise en œuvre, ainsi que des comparaisons avec les références extérieures.

##### **2. Dans les filiales**

Au niveau des métiers et des filiales, l'on peut signaler :

- au Courrier, à l'Enseigne et à la Banque Postale, au sein de la DRH, des directions ou services chargés spécifiquement de la gestion des cadres ;
- à la Banque Postale et à GeoPost, l'existence d'un comité des rémunérations ;

- chez GeoPost et dans ses filiales, une gestion des cadres dirigeants qui n'est que peu autonomisée et qui relève, chacun pour ce qui les concerne, des organes de décision statutaires et des comités de direction pour la mise en œuvre.

## **B. LES ÉLÉMENTS QUI STRUCTURENT LA GESTION DES CADRES**

### **1. À La Poste SA**

La Cour a relevé que plusieurs caractéristiques de la gestion des cadres dirigeants traduisaient l'objectif de voir la fixation et l'évolution des rémunérations obéir à des règles et des procédures définies et transparentes, propres à éviter l'arbitraire et à servir les intérêts de l'entreprise, financiers et autres, à court et à long terme.

La première est la structure spécifique déjà mentionnée. Une entité chargée de gérer les cadres supérieurs et dirigeants a été rattachée directement au président à partir de 1997, puis érigée en direction des cadres dirigeants et de la politique de rémunération en 2007.

Le deuxième élément structurant de cette gestion est la classification des cadres de l'entreprise en trois catégories, dont une correspond aux cadres dirigeants, jointe à l'affirmation, à l'échelle de l'entreprise, de l'importance d'une gestion spécifique de l'encadrement et de la nécessité d'en faire un levier de performance.

Le troisième élément est la classification des postes, effectuée sur la base de la méthode du cabinet de conseil Towett et Mercer, et mise à jour chaque année.

La démarche « Nouvelle gestion des cadres » (NGC), lancée en 2006, est un quatrième élément qui s'est traduit par la mise en œuvre de méthodes, de procédures, de formations et d'actions de communication. D'autres chantiers menés en matière de ressources humaines y ont contribué ou y contribuent.

Enfin, les processus d'évaluation de la performance et de récompense sont encadrés par une méthode, dite des « Quatre Temps du Management », présentée plus loin.

### **2. Dans les filiales**

#### *a) La Banque Postale*

L'activité bancaire combine celle de La Banque Postale et des services financiers de La Poste. Leurs dirigeants ont un contrat avec l'une ou l'autre des entreprises, et certains, dits « bi appartenant », avec les deux.

La convention collective des banques permet un classement des postes selon une grille très détaillée. Environ 200 collaborateurs de niveau K ou hors grille ont la qualité de « cadres stratégiques » ; ce terme est employé aussi pour une centaine de cadres des services financiers de La Poste, appartenant aux catégories B et C.

La DRH a indiqué que la gestion des cadres privilégie le recrutement interne sur les postes vacants de cadres stratégiques. Les candidatures externes sont néanmoins

nombreuses, car, si les rémunérations de La Banque Postale sont inférieures en moyenne à celles du secteur bancaire, elle est un des rares établissements à se développer sur un marché français en restructuration, offrant des projets d'envergure et des perspectives de carrière. Une relative sécurité de l'emploi concourt sans doute aussi à cette attractivité.

b) *GeoPost*

Pour GeoPost, la convention collective des transports est moins précise et détaillée que celle des banques. Sur un point seulement, elle influence les contrats : les conditions de départ. Dans le cas de la filiale de moyens informatiques Telintrans, la convention collective des services informatiques s'applique.

On ne trouve pas chez GeoPost de notion de cadre dirigeant ou stratégique comme à La Poste et à La Banque Postale. Le sujet ne donne pas lieu comme à La Poste SA à une politique formalisée. La qualité de dirigeant peut être mentionnée dans le contrat de travail, du fait du niveau de responsabilité et du salaire. De façon informelle, sont de facto considérés comme tels la cinquantaine de participants au « forum annuel du management » où la direction réunit les principaux responsables de l'entreprise.

\*\*\*

Le professionnalisme que La Poste SA a su donner à la gestion des cadres dirigeants et qui est un point positif, n'est donc pas aussi développé dans les filiales.

La mise en œuvre, décidée par le comité exécutif à la fin de 2013, d'une démarche, menée à l'échelle de tout le groupe, pour identifier des postes clés et élaborer des plans de succession, représente un progrès, dans un des domaines clés de la gestion des cadres.

## C. LA FIXATION DES SALAIRES DES DIRIGEANTS

### 1. À La Poste SA

a) *Les quatre principaux déterminants*

Quatre déterminants principaux ont pu être identifiés :

- les parcours individuels antérieurs, qui pèsent d'autant plus que La Poste se caractérise à tous les niveaux par une stabilité de ses collaborateurs et par une préférence donnée à la promotion interne ;
- le poste occupé, pris en compte via le système de classification ;
- l'objectif que s'est donné La Poste d'être en phase avec « le marché », la cible étant de se situer à « 80 % de la valeur médiane des rémunérations du reste de l'économie », même si, comme on l'a dit, La Poste n'a pas inclus le secteur public dans ses comparaisons ;

- les performances, qui, comme cela se justifie pour un dirigeant, déterminent une part variable ; son montant en cas de pleine réalisation des objectifs est, pour la plupart des cadres du groupe C, de 30 % du salaire fixe ; pour certains, notamment au siège, il est seulement de 15 %, mais peut atteindre 30 % dans les cas, exceptionnels, de « surperformance ».

*b) La classification des postes*

Le classement des postes des cadres stratégiques et dirigeants a raccordé ceux-ci à un emploi « repère », auquel est associé un « salaire de référence ». Des concertations entre la direction de la gestion des cadres dirigeants et de la politique des rémunérations et les métiers visent à vérifier que les postes raccordés à un même emploi repère sont effectivement de même nature.

Le salaire de référence des emplois repère est défini à l'aide des résultats de l'enquête annuelle du cabinet Towers Watson sur les salaires dans les entreprises figurant dans l'indice boursier SBF 120. Cet indice ajoute aux entreprises du CAC 40 les 80 titres les plus liquides parmi les 200 premières capitalisations boursières du marché ; on y trouve donc la plupart des grandes entreprises de l'économie française. En raccordant ses emplois repères à ceux de cette enquête, la direction des cadres dirigeants associe à chacun d'eux une rémunération cible, ainsi qu'une fourchette basse et haute, propres à aider à prendre les décisions individuelles.

À l'occasion de l'entretien d'évaluation annuel, le salaire fixe est revalorisé en fonction de deux critères : la contribution globale du collaborateur et la nécessité ou non de procéder à un rattrapage par rapport au salaire cible de l'emploi repère. Il s'est ajouté plus récemment un troisième critère : l'élimination des écarts entre hommes et femmes, à responsabilité et contribution égales.

Une entreprise telle que La Poste ne peut se passer d'un dispositif rigoureux et rationnel de fixation des rémunérations, qui contribue à la transparence et à engendrer un sentiment d'équité. Son existence peut donc être saluée, mais il convient de garder à l'esprit ses risques : d'une part, revenant à consacrer des statuts individuels et pouvant être perçu comme créant des droits, il peut rigidifier les situations acquises, rendre l'organisation moins plastique et l'entreprise moins réactive ; d'autre part, il peut se révéler inflationniste, chacun plaidant, afin d'améliorer sa situation, que son poste a évolué et doit être rattaché à un emploi repère de niveau plus élevé : s'il y parvient, les demandes d'alignement des autres cadres entraînent un processus cumulatif de hausse.

La Poste a toutefois rappelé que la direction chargée de la gestion des dirigeants avait pour mission la maîtrise et la cohérence des rémunérations, et qu'un strict cadrage budgétaire visait à prévenir les risques inflationnistes.

## **2. Dans les filiales**

À La Banque Postale, la convention collective des banques, et d'une manière générale les pratiques de ce secteur, jouent un rôle déterminant.

La situation financière des cadres résulte de la manière dont s'est constitué le management de la banque à partir de 2006. Les professionnels recrutés dans d'autres banques ont conservé des rémunérations qui étaient celles d'un secteur bancaire où les

salaires étaient plus élevés qu'à La Poste. La Banque Postale a de ce fait attiré des cadres de la maison mère, qui pouvaient y améliorer leur situation financière et y exercer des fonctions nouvelles. Néanmoins, les métiers les mieux payés du secteur bancaire : opérations de marchés, conseil en fusion et acquisition, financements structurés... sont peu représentés à La Banque Postale et les salaires moins élevés des services financiers jouent un rôle modérateur.

À GeoPost, le classement des postes de cadres dirigeants a été effectué par le management des sociétés, sans recours à un consultant extérieur comme dans le cas de La Poste.

À Chronopost, filiale de GeoPost, créée en 1981 et issue de La Poste, les habitudes de gestion de La Poste ont beaucoup influencé la société, mais en 2007, la réorganisation et le recentrage sur le colis express se sont accompagnés d'un blocage des salaires. De 2009 à 2012, avec l'amélioration des résultats, le nombre de salaires élevés et le niveau de ces salaires ont fortement progressé.

Chez Exapaq, autre filiale de GeoPost, l'évolution a résulté de l'extension du réseau. Fédération de sociétés, Exapaq a regroupé des entités qui ont été achetées et étaient auparavant indépendantes. La structure des rémunérations est, de ce fait, déterminée par les dirigeants qui disposent d'une grande autonomie.

Dans ces deux sociétés, le recrutement et la fidélisation des collaborateurs conduisent à se référer à des salaires de marché, puisque ces sociétés opèrent sur les mêmes bassins d'emploi que les grands opérateurs privés (UPS, Fedex, DHL) concurrents.

#### **D. L'ÉVALUATION ET LA RECONNAISSANCE DE LA PERFORMANCE À LA POSTE SA**

Les responsables de La Poste SA ont indiqué que des règles et procédures identiques ou très proches s'appliquent à l'ensemble des cadres, y compris les dirigeants. Un audit interne effectué en 2008, complété par une mission de suivi en 2010, ainsi qu'un relevé de décision du comité exécutif du 10 mars 2009 définissant des axes de progrès, montrent l'importance que la direction du groupe a donnée à la question.

##### **3. Les principes et la procédure**

Les objectifs affichés sont : l'équité, l'individualisation de la revalorisation, la connexion au marché et la récompense des performances ; le premier objectif implique de relier l'évaluation des performances avec les décisions salariales, et de faire reposer cette évaluation sur des objectifs préalablement fixés et mesurables. Les éléments clés du dispositif en place peuvent être résumés ainsi :

- un budget global annualisé de revalorisation salariale est déterminé pour toutes les entités du groupe, pour les différentes catégories de cadres supérieurs et il s'accompagne d'indications de cadrage, comprenant un barème des augmentations individuelles recommandées selon le niveau de contribution du collaborateur et des indications sur les critères à appliquer ;

- la responsabilité de fixer les rémunérations variables est déléguée aux métiers, qui ont aussi le droit d'arbitrer entre le budget des revalorisations et celui réservé aux promotions ;
- les « 4 temps du management » donnent un cadre précis et élaboré à l'exercice, avec des guides, supports d'entretien, etc. différenciés selon les métiers et les fonctions. Ces quatre temps sont :
  - o 1 - L'évaluation globale de la contribution de l'année passée, qui se décompose en :
    - Appréciation de la mise en œuvre des principes de management ;
    - Appréciation du niveau de la contribution, des points forts et des points à améliorer ;
    - Plan d'accompagnement pour la réalisation des objectifs de progrès.
  - o 2 - L'évaluation de la réalisation des objectifs individuels et la fixation des nouveaux, effectués en distinguant objectifs collectifs et individuels et objectifs quantitatifs et qualitatifs ; ce temps contient un moment sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ;
  - o 3 – Le projet professionnel, avec une discussion sur les souhaits d'évolution, la définition des étapes à venir et l'appréciation par le manager du potentiel d'évolution du collaborateur ;
  - o 4 - Le développement professionnel : bilan des actions de l'année précédente et plan d'action pour celle à venir.

Pour les cadres dirigeants, l'outil informatique e-NGC sert de support à la procédure d'évaluation et de décision des augmentations, qui est, de ce fait, entièrement dématérialisée.

#### **4. Un système satisfaisant mais lourd**

##### *a) Un système satisfaisant effectivement mis en œuvre*

La démarche des 4 temps donne un cadre exhaustif et rigoureux à un management par les objectifs, où se manifeste aussi un souci de convergence entre les objectifs individuels de développement de carrière et l'intérêt global de l'entreprise. Les documents relatifs à cette démarche dénotent une réflexion approfondie sur le management, un effort pédagogique vis-à-vis des protagonistes des entretiens individuels et le souci de donner à l'acte d'évaluation la plus grande objectivité possible.

L'application e-NGC oblige les évaluateurs à respecter les étapes décrites ci-dessus et présente d'autres avantages : homogénéité des méthodes, suivi au fil de l'entretien du coût des décisions prises, traçabilité des validations.

Pour quelques cas individuels, les évaluations ayant servi de fondement à l'attribution de la part variable ont été consultées. S'agissant des membres du comité exécutif, on peut souligner que l'entretien avec le président était préparé par une note circonstanciée du directeur de la gestion des cadres dirigeants, élaborée après un entretien de ce dernier avec l'intéressé.

*b) Des limites surmontables*

L'application e-NGC n'a été déployée qu'au siège, au Courrier et à l'Enseigne : les Services financiers et le Colis ne l'utilisent pas. En outre, elle n'est pas appliquée aux cadres supérieurs (groupe A).

Si le dispositif induit de bonnes pratiques, sa lourdeur a parfois été signalée, au cours de l'enquête dans les filiales, en indiquant qu'une procédure plus simple mais qui en respectait l'essentiel était conduite dans la pratique. L'examen des cas individuels décrit en partie IV montre que dans les filiales, la démarche n'est pas toujours menée avec la même rigueur et que l'allègement est allé parfois jusqu'à éluder l'évaluation.

La direction de La Poste a indiqué avoir réalisé une première simplification de l'outil et lancé une étude de faisabilité du déploiement d'un outil unique d'évaluation et de reconnaissance de la performance pour le groupe.

**5. Un dispositif dont l'efficacité doit être suivie et vérifiée**

*a) Exemple*

À titre d'exemple, les objectifs donnés en 2012 à la directrice de cabinet du président et servant à déterminer sa part variable, étaient les suivants.

- Objectifs collectifs, pour lesquels sont fixés un seuil bas, une cible et un seuil haut (30 %)
  - o REX consolidé (50 %)
  - o Variation de l'endettement net avant financement externe (30 %)
  - o Montant d'achat auprès du secteur protégé ou adapté (20 %)
- Objectifs individuels (70 %)
  - o Performance économique (30 %)
    - Maîtrise du budget et des effectifs de la présidence (33,3 %)
    - Amélioration du délai de réponse aux courriers des élus (33,3 %)
    - Exécution à au moins 90 % du plan de formation (33,3 %)
  - o Déploiement de grands projets et développement (20 %)
    - Participation à la démarche Grand Paris (50 %)
    - Lancement d'ODISSEE (Organisation du dialogue et de l'intelligence sociale dans la société et l'entreprise groupe La Poste) (50 %)
  - o Définition et mise en œuvre des politiques transversales (25 %)
    - Poursuite de la démarche IIP (Investors in People) (33,3 %)
    - Engagement dans la démarche actionnariat des postiers (33,3 %)
    - Amélioration de la formation des administrateurs salariés (33,3 %)
  - o Management et développement responsable (25 %)
    - Actions solidaires de la Fondation La Poste (33,3 %)
    - Effort de dépenses avec les ateliers protégés (33,3 %)
    - Travail sur les statuts de la Fondation La Poste (33,3 %).

### *b) Les conditions de l'efficacité du dispositif*

La qualité de l'évaluation et de la sanction des performances dépend non seulement des procédures, mais aussi de la qualité et de la pertinence de leur exécution.

Trois points méritent une attention particulière :

#### *La réalisation exhaustive des étapes*

Le dispositif ne fonctionne que si aucune de ses étapes – fixation claire des objectifs, définition des indicateurs de réalisation, collecte de l'information sur la réalisation, appréciation de la réalisation lors d'un entretien d'évaluation, traduction de la réalisation dans des décisions salariales – n'est omise.

De plus, il produit d'autant mieux ses fruits qu'il est mis en œuvre plusieurs années de suite, les années successives aidant à la fois à affiner les critères et nuancer les appréciations. Plusieurs exemples ont été rencontrés, notamment dans les filiales, mais aussi à La Poste où cette exhaustivité n'était pas respectée. La mission du contrôle général économique et financier avait également constaté ce point dans une étude réalisée en 2010.

#### *La qualité de la fixation des objectifs*

La qualité de la fixation ex-ante des objectifs détermine celle de la décision d'attribution finale.

Pour les dirigeants, ils doivent prendre en compte les résultats du groupe dans son ensemble, et pas seulement ceux de l'entité sous leur responsabilité.

Pour les objectifs quantitatifs collectifs, comme le chiffre d'affaires, le résultat ou l'endettement, la cible à atteindre doit être réaliste : ni trop élevée, ni trop faible, mais aussi ambitieuse et motivante. Dès lors, comme les budgets présentés aux conseils d'administration sont calculés avec une légitime prudence, il convient de conditionner une partie significative de la rémunération variable à des résultats supérieurs au budget.

Pour les objectifs qualitatifs, il est essentiel qu'ils soient clairs et concrets, afin que des réalisations objectives, et non la simple participation à des instances ou la présentation d'un plan d'action, servent à évaluer s'ils ont été atteints.

En l'absence de vigilance sur ces points, les objectifs peuvent se révéler presque toujours réalisés, la part variable perdre sa nature, et ce mode de rémunération être vidé de son sens.

#### *La sélectivité des attributions de part variable, qu'il faut mesurer et accentuer*

La formulation des objectifs et des indicateurs, puis leur évaluation, doivent avoir pour objectif d'engendrer la sélectivité des attributions de rémunérations variables. La Poste ne la mesure pas et se prive donc d'un des moyens d'éviter que des différences réelles de performance se traduisent par des écarts faibles, voire minimes, des montants attribués. La direction de la gestion des cadres dirigeants et de la politique

des rémunérations devrait recevoir mission de veiller à cette sélectivité dans tout le groupe, et pour cela de la mesurer.

Le rapport de suivi de l'audit interne recommande une « progression du niveau de sélectivité » et l'évaluation de celle-ci. Il indique que le pourcentage moyen d'attribution des rémunérations variables est significativement plus élevé à La Poste que dans le panel d'entreprises privées qui sert de comparaison. Il mentionne aussi la concentration des bonus attribués autour des valeurs moyennes. Les dossiers individuels examinés au cours de l'enquête aboutissent à un constat analogue : dans presque tous les cas, la part variable attribuée se situe entre 75 % et 100 % du maximum.

Cette situation n'est pas satisfaisante : si La Poste veut fixer la rémunération des dirigeants en fonction du marché, cette référence doit également trouver à s'appliquer pleinement s'agissant des pourcentages d'attribution de la part variable, ainsi que de leur dispersion. L'entreprise a fait part de son intention de faire progresser la sélectivité des attributions, dans la lignée des efforts déjà entrepris.

c) Le lien avec la situation financière de l'entreprise

Sur la période contrôlée, le résultat d'exploitation de La Poste SA s'est redressé, de 0,21 à 0,37 Md€, mais celui du groupe et le chiffre d'affaires de La Poste SA ont baissé en euros courants. Le chiffre d'affaires du groupe a, quant à lui, baissé en euros constants. Ces évolutions recouvrent une variété de situations selon les années et selon les entités du groupe. La décroissance du courrier ou d'autres activités risquent d'accentuer cette tendance, et la question se pose des montants de part variable qu'il est légitime d'attribuer dans ce contexte.

Il conviendrait, non pas de les supprimer, mais de les lier à l'amélioration de la situation financière ou d'autres indicateurs clés. En effet, les parts variables font partie de la masse salariale, et celle-ci doit évoluer en phase avec la situation financière de l'entreprise. Cette règle s'impose tout particulièrement, s'agissant de dirigeants. La Poste devrait donc, au-delà d'un certain niveau de salaire, lier l'enveloppe globale destinée aux parts variables à l'amélioration du résultat d'exploitation de l'entreprise.

## H. L'ÉVALUATION DES PERFORMANCES À LA BANQUE POSTALE ET GEOFPOST

Avec un dispositif moins formalisé qu'à La Poste, la Banque Postale évalue la performance individuelle de chaque collaborateur lors d'un entretien annuel à l'issue duquel la part variable est fixée par la hiérarchie en fonction des résultats atteints en regard des objectifs assignés. La DRH surveille la cohérence de l'ensemble des décisions prises.

L'évaluation des performances chez GeoPost est aussi moins formalisée qu'à La Poste. Aucun outil informatique n'a été élaboré, un formulaire sur papier est seulement recommandé à toutes les entités du groupe, mais le management de chaque filiale bénéficie d'une large autonomie. La Poste SA fixe les enveloppes globales d'augmentation et la direction de GeoPost les répartit entre ses filiales. Les dirigeants de chacune décident de la proportion affectée aux parts variables. L'évaluation de la performance, et notamment de la réalisation des objectifs, est opérée à chaque niveau hiérarchique de manière décentralisée.

\*\*\*

Les procédures et les outils dont s'est dotée La Poste SA pour fixer les rémunérations, évaluer les performances et décider les parts variables et les augmentations paraissent satisfaisants, mais ne sont que partiellement mis en œuvre dans les filiales. Toutefois, ils perdent leur sens et leur utilité si les objectifs ne sont pas ambitieux et motivants, et si l'attribution ne prend que faiblement en compte les écarts de performances entre les individus. La Poste doit accentuer la sélectivité des attributions de parts variables et d'augmentations.

## **II. LES CONTRÔLES PORTANT SUR LA RÉMUNÉRATION DES CADRES DIRIGEANTS**

Afin de retracer les contrôles internes et externes qui s'exercent sur les décisions relatives à la rémunération des dirigeants, la Cour a d'abord examiné ce qui en constitue la condition nécessaire : l'information des personnes en charge de ces contrôles sur les actes ou les situations à contrôler. Elle apparaît lacunaire à tous les niveaux. Quant aux contrôles proprement dit, ils sont peu nombreux et peu formalisés.

### **1. La décentralisation au sein du groupe limite le champ de vision des directions chargées de la gestion des cadres dirigeants**

La direction de la gestion des dirigeants et de la politique des rémunérations assure une centralisation de l'information, et souvent sa production, puisque le système informatique de paye et les dossiers individuels de tous les cadres du groupe C y sont localisés. Elle est désormais rattachée à la directrice des ressources humaines, ce qui fait de son responsable, de cette directrice et du président les principaux détenteurs de l'information sur la rémunération des dirigeants.

Si la vision de la direction du siège paraît exhaustive pour La Poste SA, elle ne s'étend qu'en partie au reste du groupe. Au cours de l'enquête, cette direction a indiqué avoir une connaissance des rémunérations des mandataires sociaux des filiales de premier rang, dans le cadre des comités des rémunérations de La Banque Postale, de Poste Immo et de GeoPost auxquels elle participe, où elle délivre des éléments de cadrage et donne un avis sur des décisions. En revanche, il apparaît que son information est lacunaire ou absente en ce qui concerne les équipes de direction des filiales de premier rang, les mandataires sociaux des filiales de deuxième rang, et a fortiori pour les dirigeants non mandataires sociaux de ces filiales et sous-filiales.

De même, à l'échelon du Courrier, la directrice des ressources humaines de ce métier et son collaborateur chargé des cadres stratégiques et dirigeants ont indiqué ne pas disposer des contrats des dirigeants des filiales rattachées à ce métier, ni connaître leurs salaires.

La même situation se retrouve dans les filiales : les responsables de la gestion des dirigeants à la Banque Postale, à Sofipost et à GeoPost ont reconnu ne disposer que de données partielles, et notamment ne pas connaître les contrats, pour les dirigeants des

sociétés de deuxième rang et de rangs inférieurs, lacune qui concerne leurs équipes de direction, mais aussi, plus étonnant, leurs mandataires sociaux.

S'agissant de la rémunération des dirigeants des filiales étrangères de La Poste SA, de GeoPost et de Sofipost, dont certaines sont de taille non négligeable, la Cour n'a pu obtenir que l'affirmation verbale « qu'aucun des intéressés ne percevait une rémunération supérieure à 450 000 € ». Il ressort des échanges que la direction du groupe a délégué aux dirigeants des filiales de premier rang le suivi des dirigeants de ces filiales, et se trouve vraisemblablement dans l'ignorance de leurs rémunérations.

Il apparaît donc que personne ne possède une vue d'ensemble des rémunérations des dirigeants dans la totalité du groupe La Poste.

\*\*\*

La direction de La Poste a indiqué son intention d'acquérir une vision complète des rémunérations dans tout le groupe, et notamment de renforcer le suivi de celles des dirigeants des filiales étrangères.

Dans la mesure où les rémunérations des dirigeants constituent un sujet sensible, présentant un risque d'image et de réputation non seulement pour la maison mère, mais aussi pour ses actionnaires, en premier lieu l'État, la Cour souligne l'importance de mettre en œuvre effectivement cette intention.

## **2. Le rôle de l'assemblée générale et du conseil d'administration**

Dans la législation actuelle des sociétés non cotées, l'assemblée générale ne possède pas de droit d'information sur la rémunération des dirigeants.

Le conseil d'administration de La Poste dans sa formation plénière n'a connu de la rémunération des dirigeants que celle du président. Bien que le pouvoir d'évocation que lui donne le droit des sociétés l'autorise à s'intéresser à d'autres rémunérations, il n'en a pas usé.

En ce qui concerne le président, interviennent trois instances successives, tant pour la détermination initiale que pour la détermination annuelle de la part variable et de l'augmentation du fixe : le comité des rémunérations et de la gouvernance, le conseil d'administration et les ministres compétents. Pour combiner le droit des sociétés et le décret de 1953, la décision du conseil d'administration est prise sous réserve de cette approbation.

Enfin, la présentation du bilan social ne lui procure l'occasion de connaître que des données globales sur l'encadrement et les rémunérations de l'entreprise, hormis le montant total des dix rémunérations les plus élevées.

### **3. Le fonctionnement des comités des rémunérations**

À La Poste SA et dans les principales filiales ont été mis en place des comités ayant pour mission d'assister le conseil d'administration dans la fixation des rémunérations des dirigeants. Leur fonctionnement appelle les observations qui suivent.

a) *De la commission des rémunérations au comité des rémunérations et de la gouvernance*

Avant la transformation de La Poste en société anonyme, une commission des rémunérations rassemblait autour du PDG quatre ou cinq des dirigeants les plus importants, et se tenait en présence du contrôleur général économique et financier. Cette instance a servi de lieu d'échange sur le cadrage annuel des augmentations, après examen de présentations sur les rémunérations du « marché » ; elle a contribué à la coordination interne sur la gestion des cadres dirigeants ; elle a dans de rares cas examiné des cas individuels ; elle permettait au contrôleur général d'exercer sa mission. La transformation en société anonyme l'a fait disparaître. Si le comité exécutif ou des réunions ad-hoc peuvent assurer cette coordination interne, le degré de contrôle s'en est trouvé diminué.

Le comité des rémunérations et de la gouvernance, un des comités spécialisés du conseil d'administration de La Poste SA, est composé de quatre administrateurs, et le contrôleur général économique et financier y assiste. Le directeur de la gestion des cadres dirigeants y a été toujours présent, comme « rapporteur ».

Le règlement intérieur interdit au PDG d'en être membre. Il a toutefois participé à une séance, dont le procès-verbal évoque exclusivement le recrutement du directeur financier. Cette participation trouve son fondement dans l'article 1.2 du règlement intérieur qui prévoit que le comité est informé par le président directeur général de la nomination, de la rémunération et des plans de succession des dirigeants de La Poste et de ses principales filiales.

Le comité des rémunérations et de la gouvernance a tenu deux réunions en 2010, quatre en 2011 et deux en 2012 (en mars, à dix jours d'intervalle). Ce rythme est plus intense que celui de la commission qui avait tenu une réunion en 2008, deux en 2009 et zéro en 2010. La participation au comité a été correcte, avec pas plus d'un membre excusé – pas toujours le même.

b) *Le fonctionnement du comité des rémunérations et de la gouvernance de La Poste SA*

a. *La composition*

Les recommandations de l'AFEP-Medef préconisent que les membres du comité des rémunérations soient des administrateurs extérieurs ou indépendants. Seul son président pouvait être considéré comme ayant cette qualité, jusqu'à avril 2011, où il est devenu représentant de l'actionnaire État. À partir de cette date, deux représentants de la Caisse des dépôts, dont un n'est pas salarié de celle-ci, ont rejoint le comité.

Il ne paraît toutefois pas anormal d'adapter la recommandation Afep-Medef au contexte d'une entreprise publique. En particulier, la présence de l'État à ce comité paraît indispensable, en raison de la sensibilité politique du sujet et de la nécessité d'une cohérence entre les différentes entités du secteur public.

La participation de représentants de la mission du contrôle général économique et financier est abordée plus loin.

b. Des compétences exagérément réduites

Lors de sa première réunion, le 1<sup>er</sup> juin 2010, le comité des rémunérations a tenté de préciser son rôle par rapport au conseil d'administration, par un tableau dans lequel :

- les « principes généraux de la politique de rémunération s'inscrivant au-delà de la rémunération annuelle en espèces » sont soumis pour avis au comité, pour information au conseil ;
- la « nomination, rémunération et plans de succession des principaux dirigeants » : pour information au comité et pour « information éventuelle » au conseil ;
- il ne figure aucune rubrique relative à la politique générale de rémunération des dirigeants au sein du groupe ; le comité a donc considéré ce point hors de sa compétence, alors qu'il figurait dans un document préparatoire.

Le conseil d'administration, le 10 février 2011, a approuvé le règlement intérieur du comité, en lui donnant les missions suivantes :

- formuler toute recommandation relative à la rémunération des mandataires sociaux ;
- formuler un avis sur les principes généraux de la politique de rémunération hors salaire ou traitement de base des cadres dirigeants de La Poste et de ses filiales ;
- formuler toute recommandation sur les jetons de présence ;
- donner un avis sur tout projet d'augmentation de capital réservée aux salariés ou d'attribution gratuite d'actions ;
- piloter un processus annuel d'évaluation du conseil d'administration ;
- rendre compte au conseil et porter à sa connaissance tout point significatif susceptible d'appeler de sa part une délibération.

Le règlement prévoit que le comité est par ailleurs informé par le président de la nomination, de la rémunération et des plans de successions des dirigeants de La Poste et de ses principales filiales ; il peut être saisi de toute autre mission que lui confiera son président, le conseil d'administration ou le PDG et peut suggérer au conseil de le saisir de tout point apparaissant nécessaire ou pertinent.

Le conseil d'administration a, par ce règlement, limité le rôle du principal instrument d'information et de surveillance à sa disposition : si la politique de rémunération est mentionnée, c'est en lui interdisant de s'occuper de la part fixe, ce qui enlève beaucoup de sens à sa mission.

c. Des débats de portée limitée

Le comité a consacré l'essentiel de ses débats au niveau et à la composition de la rémunération du président du groupe : part du variable, objectifs quantitatifs et qualitatifs, nature de ces objectifs, rémunération de la surperformance, etc.

Dans sa séance d'avril 2011, il a arrêté l'enveloppe des jetons de présence et les tarifs par séance du conseil et des comités spécialisés, en précisant que « seuls les administrateurs nommés par l'assemblée générale sont éligibles aux jetons de présence », ce qui exclut le président, les personnalités qualifiées et les représentants du personnel.

Au total, le comité a eu un rôle très limité, qu'on peut considérer en régression par rapport à la commission antérieure :

- il a traité de la seule rémunération du président, laissant de côté les rémunérations du comité exécutif et des autres dirigeants, fût-ce sous forme de compte rendu statistique, et celles des responsables des filiales ;
- de ce fait, il n'a eu aucune vision « groupe » : il n'a pas reçu d'information des comités des rémunérations des filiales, et si une coordination entre les présidents des comités de La Poste et des filiales de premier rang a été évoquée, il n'en a pas été fait rapport ;
- il n'a pas connu ou suscité de débat sur la politique générale de rémunération des cadres dirigeants ;
- il n'a reçu aucune information sur les plans de succession ;
- il n'a traité d'aucune question de gouvernance, notamment en matière de rémunération.

L'entreprise s'est engagée à faire exercer au comité la plénitude des attributions définies par le règlement intérieur, notamment en matière de nominations et de plans de succession, ce qui représentera un progrès. Sans remettre en cause les pouvoirs des autres instances du groupe, la question reste néanmoins ouverte d'accroître lesdites attributions en matière de politique de rémunération des cadres dirigeants.

c) Les comités des rémunérations à la Banque Postale et GeoPost

À la Banque Postale, un comité des nominations et des rémunérations s'est réuni régulièrement au cours des années examinées, tenant deux à quatre réunions par an. Sa composition assurait la présidence par une personnalité extérieure et la présence de l'État. Par ailleurs, le commissaire du gouvernement assistait aux séances.

Les procès-verbaux des délibérations permettent de constater que le comité s'est prononcé essentiellement sur les rémunérations des mandataires sociaux de la banque et sur les jetons de présence des membres du conseil de surveillance et des comités spécialisés. Il n'a que très rarement abordé la politique générale de rémunération des dirigeants. Il a donné un avis sur la nomination des mandataires sociaux de la banque au mois de janvier 2011 et examiné les conditions de départ du président du directoire.

Il ressort de ses comptes rendus que les propositions de l'actionnaire, La Poste SA, ont été toujours approuvées, avant leur transmission pour décision au

conseil de surveillance, et que parfois, la proposition de l'actionnaire avait été préalablement présentée à l'APE.

Chez GeoPost, un comité des rémunérations, présidé par un administrateur indépendant, s'est réuni régulièrement. Le seul point qu'il a traité véritablement est la rémunération du président, les autres n'étant abordés que très succinctement. L'examen des critères de performance a été minutieux et a abouti à des augmentations. Dans un cas, le comité a estimé que ces critères, pourtant adoptés sur son initiative, ne reflétaient pas la situation réelle et a proposé une prime supplémentaire pour le président.

On rencontre donc dans ces comités les mêmes limitations qu'à La Poste SA.

#### 4. L'exercice lacunaire de ses pouvoirs de contrôle par l'État

##### a) L'absence d'information de l'Agence des participations de l'État sur la politique de rémunération des cadres dirigeants

L'Agence des participations de l'État a limité son information à la rémunération des mandataires sociaux – donc à La Poste SA le seul PDG – et à la participation au comité des rémunérations, mais celui-ci n'a traité que de la rémunération du président. Elle n'a pas demandé d'information, ni individuelle, ni statistique, sur la situation des membres du comité exécutif ou sur celle des dirigeants des principales filiales.

Elle explique cette méconnaissance : d'une part, par la nécessité de laisser à l'entreprise l'autonomie qui lui permettra d'être efficace pour affronter la concurrence, d'autre part, par le pouvoir que le droit des sociétés donne en la matière au conseil d'administration, qui interdirait à l'État, même actionnaire majoritaire, d'accéder à des informations auxquelles ne peuvent accéder les autres actionnaires.

Ces arguments paraissent peu opérants dans le cas de La Poste : ses deux actionnaires sont publics ; il est légitime que l'État – en l'occurrence l'APE – se tienne informé de la politique en matière de rémunérations des dirigeants et de l'évolution de celles-ci, et l'on voit mal en quoi de tels comptes rendus nuiraient à la capacité de l'entreprise à affronter la concurrence. Exiger un certain niveau d'information n'implique pas un contrôle systématique, mais peut jouer un rôle régulateur.

##### b) Les limitations au rôle du Cegefi et l'urgence d'un texte sur ses missions

La mission du contrôle général économique et financier auprès de La Poste n'est destinataire d'aucun flux régulier d'information sur les rémunérations des dirigeants, hormis la masse des dix plus grosses rémunérations et la distribution par déciles des salaires de l'entreprise. Elle n'est pas toujours informée des échanges avec l'État relatifs aux approbations effectuées en vertu du décret du 9 août 1953.

Le règlement intérieur du comité des rémunérations de La Poste SA prévoit que le commissaire du gouvernement et le contrôleur général économique et financier peuvent assister à ses réunions et il en est de même dans les filiales de premier rang. À La Poste SA, les procès-verbaux font état à plusieurs reprises de l'intervention du contrôleur général sur des points clés ou prêtant à discussion, par exemple un plan d'intéressement des dirigeants de GeoPost qui aurait engendré, s'il avait été mené à

terme, une croissance automatique de leur rémunération. Son rôle a été toutefois limité par le faible nombre de cas examinés à ce comité.

Un des membres de la mission de contrôle assiste aux comités des rémunérations de la maison mère et des filiales « tête de réseau », mais dépend de la qualité de l'information délivrée à ces comités.

À la Banque Postale, c'est le commissaire du gouvernement désigné en vertu de l'article 615-1 du code économique et financier qui assiste au comité des rémunérations, mais il n'agit pas de manière coordonnée avec les membres de la mission de contrôle, qui ignorent complètement ce qui se passe dans les instances où le commissaire du gouvernement est présent. L'éclatement du contrôle entre deux entités qui se coordonnent mal, nuit à son efficacité.

\*\*\*

La lettre et l'esprit de l'article 3 du décret de 1953 justifieraient de délivrer régulièrement à la mission de contrôle, pour les dirigeants concernés et pour leurs principaux collaborateurs, une information sur tous les éléments de rémunération visés par cet article, ainsi que des éléments statistiques détaillés sur les rémunérations les plus élevées de l'entreprise. Pour cela, les comités des rémunérations, tant ceux de la maison mère que ceux des filiales pertinentes, notamment les « têtes de réseau », représentent un cadre naturel pour atteindre cet objectif.

La Cour regrette, d'une part, que sa recommandation que l'État se donne une représentation unique auprès de la Banque Postale, figurant dans son rapport particulier de 2010 relatif à cette entreprise, ne soit toujours pas mise en œuvre ; d'autre part, que le gouvernement, bien que saisi depuis 2011 d'un projet de texte réglementaire précisant les attributions de la mission de contrôle, ne lui ait toujours pas donné suite. Quatre ans après la transformation de statut, ce texte indispensable permettrait de mettre en œuvre les recommandations qui précèdent.

## 5. Les contrôles internes

La direction de la gestion cadres dirigeants est à l'évidence un élément important de contrôle interne, d'autant plus indispensable que la majorité des décisions se prend dans les métiers. C'est elle qui, à l'issue de l'exercice d'évaluation annuel, surveille le respect du cadrage global de l'augmentation de la masse salariale des dirigeants. La participation de son directeur aux comités des rémunérations des filiales de premier rang (PostImmo, Banque Postale, GeoPost, Sofipost) donne à la maison mère la faculté d'exercer un droit de regard, même s'il ne recouvre pas toutes les filiales, ni tous les dirigeants.

L'audit interne du groupe a présenté au comité exécutif, en 2009, un rapport sur la mise en œuvre des parts variables de rémunération. Les décisions prises sur cette base ont justifié une deuxième enquête de suivi en décembre 2010. Les conditions dans lesquelles sont fixées la part variable et l'augmentation annuelle du fixe pour les cadres du groupe C ont été examinées à cette occasion.

Sur le périmètre de La Poste SA, la fixation de la rémunération ainsi que les décisions d'augmentation d'un cadre de groupe C font en théorie intervenir trois

acteurs : le responsable hiérarchique de l'intéressé, qui propose, son supérieur, qui valide, et la direction des cadres dirigeants, qui peut être sollicitée pour avis. La méthodologie et le support informatique des « 4 temps du management », comprenant des recommandations de taux d'augmentation souhaitables selon le niveau de performance, ainsi que le cadrage budgétaire de cette démarche, sont de nature à contribuer au contrôle interne.

Pour les collaborateurs des membres du comité exécutif, soit plusieurs dizaines de cadres, l'entreprise a précisé que les propositions du supérieur hiérarchique sont revues avec le directeur de la gestion des cadres dirigeants avant décision et confirmation. Cette procédure fait donc intervenir l'avis d'une autre personne qui, dans la plupart des cas, ne leur est pas hiérarchiquement rattachée.

Pour les membres du comité exécutif, le président est à la fois instance de proposition, en tant que supérieur hiérarchique direct, et de validation. Comme indiqué supra, les entretiens annuels étaient, au cours de la période contrôlée, préparés par le directeur de la gestion des cadres dirigeants. Cela faisait intervenir dans la procédure un tiers, mais qui était un subordonné.

En définitive, il apparaît que, si des contrôles internes portant sur la fixation des rémunérations existent, ils gagneraient à être formalisés dans une instruction diffusée à tous les responsables concernés par ces procédures.

## **PARTIE III : ANALYSE STATISTIQUE DES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS DE LA POSTE**

### **I. LA POSTE SA**

#### **1. Description de l'échantillon et références de comparaison**

Une analyse de la masse salariale des personnes gagnant plus de 150 000 € a été menée, ce seuil ayant été considéré, par convention, comme conduisant à qualifier de « dirigeants » les salariés concernés. À cette fin, la direction des cadres dirigeants et des politiques de rémunération du groupe La Poste a fourni, pour les années 2009 à 2012, les informations se rapportant à la rémunération des personnes concernées – environ 150 au total sur la période. Pour les personnes arrivées ou parties de l'entreprise en cours d'année ont été calculés des montants « en année pleine » qui permettent la comparaison avec les autres salariés.

La définition retenue du salaire total a été le montant figurant sur la déclaration annuelle des salaires adressée aux administrations fiscales et sociales, qui inclut les avantages en nature, mais non les versements de l'employeur exonérés au titre de l'épargne salariale ou de l'épargne retraite. Les véhicules de fonction sont comptés au tarif fiscal forfaitaire.

Le seuil de 150 000 € retenu pour définir la population étudiée, ainsi que les limites des strates (175 et 275 000 €) ont été révisés en fonction de la hausse moyenne des prix à la consommation. L'indice augmente de 5,7 % entre 2009 et 2012. Sur la même période, les mesures générales accordées dans le cadre des négociations salariales annuelles de l'entreprise représentent un total de 5,6 %.

En annexe sont rappelées des données auxquelles les taux d'évolution résultant des analyses présentées ci-dessous peuvent être comparés. Notamment, entre 2009 et 2012, les dépenses de personnel de l'entreprise diminuent de 2,1 %, sous l'effet combiné d'une diminution de l'effectif moyen de 8,8 % et d'une hausse de la dépense par agent de 7,3 %. La Poste a indiqué ne pas disposer de données sur la rémunération moyenne des personnes en place (RMPP).

#### **2. La croissance de l'effectif des cadres payés plus de 150 000 €**

##### **a) L'effectif global**

Au cours de chacune des années entre 2009 et 2012, le nombre de cadres auxquels a été versé un salaire total de plus de 150 000 € (ce seuil étant actualisé avec les prix) s'établit comme suit.

**Tableau n° 4 : Nombre de cadres payés plus de 150 000 € (valeur 2009) bruts par an**

Année	2009	2010	2011	2012	Var. 12/09
Nombre	129	143	143	139	+7,8 %

*Source : Cour des comptes, à partir des données de La Poste*

Alors que l'effectif global de La Poste diminue durant cette période, on observe donc, entre 2009 et 2012, soit trois ans, une croissance du nombre de cadres payés plus de 150 000 € qui s'élève à 7,8 %, soit 2,5 % par an.

b) Analyse par strates de rémunération

La répartition des effectifs par strates de rémunération a peu varié au cours de la période. Elle était est la suivante en 2012.

**Tableau n° 5 : Répartition par strates des cadres gagnant plus de 150 000 € (valeur 2009) par an**

	2009		2012	
	%	Nombre	%	Nombre
De 150 000 € à 175 000 €	53,5 %	69	52,5 %	73
De 175 000 € à 275 000 €	40,3 %	52	41,7 %	58
Plus de 275 000 €	6,2 %	8	5,8 %	8
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>129</b>	<b>100 %</b>	<b>139</b>

*Source : Cour des comptes, calculs à partir des données de La Poste*

### 3. Analyse de la masse globale des rémunérations

La masse salariale ci-dessous correspond à la somme des rémunérations en année pleine des personnes gagnant plus que le seuil de 150 000 €, ce seuil étant révisé selon les prix.

**Tableau n° 6 : Masse salariale globale des cadres gagnant plus de 150 000 € (valeur 2009)**

	2009	2010	2011	2012	2012/ 2009
Masse salariale en 000 €	24 629	28 579	29 676	28 794	+16,9 %
Variation du montant par rapport à l'année précédente en %	-	+16,0 %	+3,8 %	-3,0 %	-
Moyenne (en €)	190 924	199 584	207 527	207 149	+8,5 %

*Source : Cour des comptes, calculs à partir des données de La Poste*

On constate donc qu'au cours de la période étudiée, la masse salariale des personnes payées plus de 150 000 € augmente de 16,9 %, soit +5,3 % par an en moyenne. Ce taux résulte d'une croissance de 7,8 % de l'effectif payé au-dessus du seuil, soit +2,5 % par an et d'une croissance de 8,5 % du salaire moyen, soit +2,8 % par an.

#### 4. Analyse de la masse globale des rémunérations par strates

La répartition des effectifs et salaires qui précèdent par strates (la limite des strates ayant été chaque année révisée selon la hausse moyenne des prix) est la suivante.

**Tableau n° 7 : Taux de croissance de 2009 à 2012, par strate**

	<b>2012/2009</b>
<u>De 150 000 € à 175 000 €</u>	
Effectif	+5,8 %
Masse salariale	+12,1 %
Salaire moyen	+6,0 %
<u>De 175 000 € à 275 000 €</u>	
Effectif	+11,5 %
Masse salariale	+21,8 %
Salaire moyen	+9,2 %
<u>Plus de 275 000 €</u>	
Effectif	+0 %
Masse salariale	+17,4 %
Salaire moyen	+17,4 %

*Source : Cour des comptes, calculs à partir des données de La Poste*

Le rythme de croissance de la masse salariale varie donc selon les strates. Il est de +3,9 % par an entre 150 000 € et 175 000 €, +6,8 % par an entre 175 000 € et 275 000 € et +5,3 % par an au-dessus de 275 000 €.

Les parts respectives de la croissance de l'effectif et de celle du salaire moyen varient, elles aussi, selon les strates. Pour celle des rémunérations les plus hautes, l'intégralité de la croissance observée résulte du salaire moyen, dont l'augmentation, +17,4 % de 2009 à 2012, soit 5,5 % par an, est nettement plus vive que pour les autres strates. Cette évolution est confirmée par les données relatives aux dix rémunérations les plus élevées<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Le tableau ci-dessous a été calculé à partir des données DADS fournies par La Poste, redressées en année pleine

**Tableau n° 8 : Données sur les dix rémunérations les plus élevées – La Poste SA**

(Montants en milliers d'€)	2009	2010	2011	2012	2012/ 2009
Masse salariale	3 584	3 973	4 213	4 157	-
Variation (en %)	-	+10,9 %	+6,0 %	-1,3 %	+16,0 %
Moyenne	358	397	421	393	+16,0 %
Rémunération la plus élevée (rang 1)	477	615	626	635	+33,1 %
Rémunération la plus faible (rang 10)	248	250	268	271	+9,3 %

*Source : Cour des comptes, calculs à partir des données de La Poste*

L'évolution des dix rémunérations les plus élevées, +16 %, soit +5,1 % par an diffère donc elle aussi de celle de l'ensemble des salariés rémunérés plus de 150 000 €. Elle intègre l'accroissement des parts variables et l'effet de promotions.

## 5. Analyse de l'évolution des « personnes en place »

Les arrivées dans l'entreprise et les départs, même s'ils sont peu nombreux, modifient la composition de l'échantillon au cours de la période étudiée. Les évolutions ont été calculées pour les seules personnes présentes au début et à la fin de la période considérée, selon l'approche classique de la « rémunération des personnes en place ». Le seuil de 150 000 € n'a pas été revalorisé pour cette analyse, les effectifs et les hausses moyennes ont donc été calculés pour les personnes dont la rémunération avait atteint ce seuil au début de la période considérée.

Les tableaux ci-dessous présentent les hausses annuelles constatées, puis celles sur toute la période. Ils sont d'abord donnés pour tout l'échantillon, puis en scindant ce dernier en deux pour faire apparaître d'éventuelles différences entre les rémunérations les plus élevées (plus de 275 000 €) et les autres.

a) Ensemble de l'échantillon

**Tableau n° 9 : Variations annuelles des rémunérations, personnes en place, de l'échantillon – La Poste SA**

Période	2010/2009	2011/2010	2012/2011
Nombre de personnes présentes sur les deux années considérées	129	145	147
Nombre :			
- de hausses (>1 %)	103	107	83
- de baisses (<-1 %)	12	17	36
- de stabilité (-1 % à +1 %)	14	21	28
Proportion :			
- de hausses (>1 %)	80 %	74 %	56 %
- de baisses (<-1 %)	9 %	12 %	24 %
- de stabilité (-1 % à +1 %)	11 %	12 %	19 %
Variations observées :			
- moyenne des variations individuelles	+7,0 %	+5,0 %	+2,6 %
- masse salariale des présents	+7,6 %	+4,8 %	+2,1 %

*Source : Cour des comptes, calculs à partir des données de La Poste*

Les tableaux ci-dessus confirment en premier lieu les observations de la deuxième partie du présent rapport sur les modalités d'attribution des augmentations individuelles : les cas de baisse se révèlent très fortement minoritaires, l'augmentation est la règle, avec toutefois une rigueur plus grande en fin de période qu'au début. De ce fait, la masse salariale passe d'un taux de croissance de 7,6 % en 2010 à 2,1 % en 2012.

L'évolution pour les personnes présentes à la fois en 2009 et en 2012 est la suivante.

**Tableau n° 10 : Variations 2009 à 2012 des rémunérations, personnes en place, de l'échantillon – La Poste SA**

Période	2012/2009
Nombre de personnes présentes en 2009 et en 2012	104
Nombre :	
- de hausses (>1 %)	91
- de baisses (<-1 %)	11
- de stabilité (-1 % à +1 %)	2
Proportion :	
- de hausses (>1 %)	87 %
- de baisses (<-1 %)	11 %
- de stabilité (-1 % à +1 %)	2 %
Variations observées :	
- moyenne des variations individuelles	+10,8 %
- masse salariale des présents	+11,6 %

*Source : Cour des comptes, calculs à partir des données de La Poste*

Sur trois ans, les augmentations de salaire individuelles s'établissent en moyenne à plus de +10,8 %, soit +3,5 % par an. La masse salariale des personnes concernées croît de +11,6 %, soit +3,7 % par an.

Les deux tableaux qui précèdent illustrent l'insuffisante sélectivité des attributions des parts variables et des augmentations : en 2010 et 2011, environ 80 % des cadres rémunérés plus de 150 000 € voient leur rémunération individuelle augmenter. C'est seulement en 2012 que la proportion de baisses devient significative – 24 % – et que celle des hausses tombe en dessous de 60 %.

Les calculs qui précèdent ont été effectués en scindant l'échantillon en deux, en distinguant les cadres qui se situaient au-dessus et en dessous de 275 000 € en 2009.

b) Pour les rémunérations de 150 000 € à 275 000 €

**Tableau n° 11 : Variations annuelles des rémunérations, personnes en place – cadres compris entre 150 000 € à 275 000 € en 2009 – La Poste SA**

Période	2010/2009	2011/2010	2012/2011
Nombre de personnes présentes sur les deux années considérées	120	137	147
Nombre :			
- de hausses (>1 %)	94	99	83
- de baisses (<-1 %)	12	17	36
- de stabilité (-1 % à +1 %)	14	21	28
Proportion :			
- de hausses (>1 %)	78 %	72 %	56 %
- de baisses (<-1 %)	10 %	12 %	25 %
- de stabilité (-1 % à +1 %)	12 %	15 %	19 %
Variations observées :			
- moyenne des variations individuelles	+6,1 %	+4,7 %	+2,5 %
- masse salariale des présents	+5,9 %	+4,1 %	+2,1 %

Source : Cour des comptes, calculs à partir des données de La Poste

L'évolution est là aussi contrastée au cours de la période, avec un ralentissement du rythme de hausse annuelle de la RMPP et une proportion plus élevée de baisses en fin de période.

**Tableau n° 12 : Variations 2009-2012 des rémunérations – cadres compris entre 150 000 € à 275 000 € en 2009 – La Poste SA**

Période	2012/2009
Nombre de personnes présentes sur toute la période	98
Nombre :	
- de hausses (>1 %)	85
- de baisses (<-1 %)	11
- de stabilité (-1 % à +1 %)	2
Proportion :	
- de hausses (>1 %)	87 %
- de baisses (<-1 %)	11 %
- de stabilité (-1 % à +1 %)	2 %
Variations observées :	
- moyenne des variations individuelles	+10,0 %
- masse salariale des présents	+10,2 %

*Source : Cour des comptes, calculs à partir des données de La Poste*

Les 10,2 % de hausse de la masse salariale de cette strate correspondent à +3,3 % par an.

c) Pour les rémunérations de plus de 275 000 €

**Tableau n° 13 : Variations annuelles des rémunérations – cadres au-dessus de 275 000 € en 2009 – La Poste SA**

Période	2010/2009	2011/2010	2012/2011
Nombre de personnes présentes sur les deux années considérées	9	8	9
Nombre :			
- de hausses (>1 %)	9	8	6
- de baisses (<-1 %)	0	0	1
- de stabilité (-1 % à +1 %)	0	0	2
Proportion :			
- de hausses (>1 %)	100 %	100 %	67 %
- de baisses (<-1 %)	0 %	0 %	11 %
- de stabilité (-1 % à +1 %)	0 %	0 %	22 %
Variations observées :			
- moyenne des variations individuelles.	+19,2 %	10,3 %	+2,8 %
- Masse salariale des présents	+18,8 %	+9,7 %	+4,0 %

*Source : Cour des comptes, calculs à partir des données de La Poste*

Dans le groupe des plus de 275 000 € comme dans le reste de l'échantillon, la moyenne des variations individuelles, la hausse la plus élevée et le taux annuel de croissance de la masse salariale connaissent un ralentissement au cours de la période. Ce groupe se caractérise aussi par des rémunérations presque toujours en hausse d'une année sur l'autre ; les cas de stabilité ou de baisse y sont beaucoup moins nombreux que dans le groupe des 150 000 € - 275 000 €

**Tableau n° 14 : . Variations 2009-2012 des rémunérations – cadres au-dessus de 275 000 € en 2009 – La Poste SA**

Période	2012/2009
Nombre de personnes présentes en 2009 et en 2012	6
Nombre :	
- de hausses (>1 %)	6
- de baisses (<-1 %)	0
- de stabilité (-1 % à +1 %)	0
Proportion :	
- de hausses (>1 %)	100 %
- de baisses (<-1 %)	0 %
- de stabilité (-1 % à +1 %)	0 %
Variations observées :	
moyenne des variations individuelles	+20,9 %
- masse salariale des présents	+21,8 %

*Source : Cour des comptes, calculs à partir des données de La Poste*

La décomposition de l'échantillon fait apparaître la singularité du sous-groupe des six dirigeants payés plus de 275 000 € en 2009 et toujours présents en 2012, dont la masse salariale augmente à un rythme particulièrement élevé de 21,8 % (+6,8 % par an), soit plus du double du taux de +10,2 % constaté pour le reste de l'échantillon, formé des 98 cadres qui se situaient en 2009 entre 150 000 € et 275 000 € et restaient présents en 2012.

L'entreprise a précisé les fondements de ces augmentations : un changement de fonction pour un cas, des performances ou des réalisations dont elle a donné le détail pour les autres, qui se répercutent sur le montant de la part variable et l'augmentation de la part fixe.

## II. LES FILIALES

Les analyses qui précèdent portent sur La Poste SA, dont l'effectif global représente 90 % du total du groupe. Des analyses analogues, mais plus succinctes, ont été conduites sur certaines filiales.

## A. SOFIPOST

Les calculs, analogues à ceux réalisés ci-dessus pour La Poste SA, portent sur un échantillon qui comprend seulement une partie des dirigeants de Sofipost : plusieurs d'entre eux sont rémunérés par La Poste SA, où ils exercent par ailleurs des fonctions. Sofipost a fourni des données pour 2013 qui sont reproduites, car elles nuancent les évolutions constatées de 2009 à 2012.

**Tableau n° 15 : Données sur les cadres payés plus de 150 000 € par an**

Année	2009	2010	2011	2012	2013	Var. 13/09
Cadres rémunérés plus de 150 000 € par an	9	9	7	10	9	0 %
Cadres rémunérés plus de 200 000 € par an	5	6	4	5	4	-20,0 %
Masse salariale en 000 €	1 870	1 997	1 676	2 248	2 017	+7,9 %
<i>Variation par rapport à l'année précédente en %</i>	-	+6,8 %	-16,1 %	+34,2 %	-10,3 %	-
Salaire moyen en 000 €	208	222	239	225	224	7,7 %
<i>Variation par rapport à l'année précédente en %</i>	-	6,7 %	7,7 %	-5,9 %	-0,4 %	-

Source : Cour des comptes, calculs à partir des données de Sofipost

La baisse de l'effectif constatée en 2013 ramène à 7,9 % la croissance de la masse salariale sur la période, qui était de +27,7 % à la fin de 2012, et stabilise le salaire moyen.

**Tableau n° 16 : Masse salariale des cinq rémunérations les plus élevées – Sofipost**

(Montants en 000 €)	2009	2010	2011	2012	2013	2013/ 2009
Masse salariale	1 201	1 276	1 291	1 298	1 265	+5,4 %
<i>Variation n/n-1 (en %)</i>	-	+6,2 %	+6,0 %	-1,3 %	2,6 %	-
Moyenne	240	255	258	260	253	+5,4 %
Rémunération la plus élevée (rang 1)	291	326	338	311	322	+10,6 %
Rémunération la plus faible (rang 5)	212	206	201	226	209	-1,4 %

Source : Cour des comptes, calculs à partir des données de Sofipost

L'évolution du montant total des cinq rémunérations les plus élevées est plus modérée qu'à la maison mère durant la période : leur masse croît de 2,7 % par an entre 2009 et 2012 et +1,3 % par an entre 2009 et 2013. Cette relative modération paraît en phase avec les résultats économiques du groupe Sofipost (cf. annexe 2).

L'analyse des évolutions individuelles au sein de l'échantillon a par ailleurs montré, en comparaison de La Poste SA, un plus grand équilibre entre les hausses et les baisses.

## B. GEOPOST

### 1. GeoPost et GeoPost International

Pour GeoPost et GeoPost International, a été calculé le nombre de cadres payés plus de 150 000 € et 200 000 €, ces seuils étant réévalués selon l'évolution des prix. Pour comparaison, sont indiqués aussi les effectifs situés entre 90 000 € et 150 000 €.

**Tableau n° 17 : Évolution des salaires les plus élevés à GeoPost**

	2009	2012
Nombre de cadres rémunérés par an :		
- plus 200 000 €	9	10
- entre 150 000 € et 200 000 €	4	3
- entre 90 000 € et 150 000 €	35	23

Rémunération moyenne (en euros) :	2009	2012	Variation
- des 12 cadres gagnant plus de 150 000 € en 2009 et toujours présents en 2012	214 000	298 930	+40,0 %

Source : Cour des comptes, calculs à partir des données fournies par GeoPost

On note que :

- le nombre des cadres rémunérés plus de 150 000 € par an est resté stable à treize ;
- l'ensemble des salaires a progressé. Parmi les variations les plus notables : celles de deux cadres (+225 % et +60 %) et celles des deux principaux dirigeants ;
- pour les douze cadres qui, en 2012, se situent dans la tranche supérieure à 150 000 € et qui étaient déjà présents en 2009, le salaire moyen qui était de 214 000 € en 2009 approche 300 000 € en fin de période (soit +11,8 % par an).

GeoPost donne comme explication de ces hausses la bonne situation de l'entreprise, rappelée en annexe 2.

## 2. Chronopost.

Les mêmes calculs ont été effectués pour Chronopost.

**Tableau n° 18 : Évolution des salaires les plus élevés à Chronopost**

	2009	2012
Nombre de cadres rémunérés :		
- plus de 90 000 € par an, dont :	27	42
- entre 100 000 € et 130 000 €	13	28
- entre 130 000 € et 150 000 €	2	2
- plus de 150 000 €	4	4

Rémunération moyenne (en euros) :	2009	2012	Variation
- des 10 salariés les mieux payés	165 100	181 600	+10,0 %
- des cadres gagnant plus de 150 000 €	197 000	281 250	+42,8 %

*Source : Cour des comptes, calculs à partir des données fournies par GeoPost*

On constate que :

- le nombre de salariés rémunérés plus de 90 000 € augmente fortement mais celui des plus de 150 000 € reste stable ;
- les mouvements ont été nombreux : sur 27 présents en 2009, 12 quittent l'entreprise entre 2010 et 2012 ; sur 18 noms apparaissant pour la première fois en 2010, 8 ne figurent plus en 2011 dont 3 par licenciement, 2 par démission et 3 qui passent sous le seuil de 150 000 €, mais le franchissent à nouveau en 2012. On note, en revanche, une stabilité des effectifs en 2012 ;
- la rémunération moyenne des quatre salariés rémunérés plus de 150 000 € augmente fortement, 12,6 % par an, soit près de quatre fois le taux des dix salariés les mieux payés qui est de 3,2 % par an.

### 3. Exapaq

**Tableau n° 19 : Évolution des salaires les plus élevés à Exapaq**

	2009	2012
Nombre de cadres rémunérés :		
- plus de 90 000 € par an, dont :	28	22
- plus de 150 000 € par an	5	6

Rémunération moyenne (en euros) :	2009	2012	Variation
- des cadres gagnant plus de 150 000 €	167 300	213 800	+27,88 %

*Source : Cour des comptes, calculs à partir des données fournies par GeoPost*

Le nombre des cadres rémunérés au-dessus de 90 000 € est en décroissance sur la période 2009-2012, mais celui des cadres au-dessus de 150 000 € augmente d'une unité. La rémunération moyenne de cette strate la mieux rémunérée augmente de +8,5 % par an en moyenne.

### C. LA BANQUE POSTALE

#### 1. La maison mère

Les calculs qui suivent ont été effectués à partir des données fournies par la banque. Ils portent sur les salariés à l'exclusion des deux mandataires sociaux. Les seuils des strates ont été revalorisés selon les prix à la consommation.

**Tableau n° 20 : Évolution des salaires les plus élevés à la Banque Postale**

	2009	2012	2012/ 2009
Nombre de cadres rémunérés :			
- plus de 300 000 € par an	0	4	NS
- plus de 200 000 € par an	5	20	+300 %
- entre 150 000 € et 200 000 € par an	19	24	+26,3 %
- entre 140 000 € et 150 000 € par an	18	36	+100 %

Rémunération moyenne (en euros) :	2009	2012	2012/ 2009	Var. / an
- des cadres gagnant plus de 200 000 €	249 000	264 300	+6,2 %	+2,0 %
- des cadres gagnant plus de 150 000 €	183 290	216 541	+18,1 %	+5,7 %

- des 25 cadres gagnant plus de 150 000 € en 2009 et toujours présents en 2012	179 360	257 160	+43,4 %	+12,8 %
- des 20 salariés les mieux payés	208 000	239 500	+15,1 %	+4,8 %

Source : Cour des comptes, calculs à partir des données fournies par la Banque Postale

La croissance de l'effectif des cadres les mieux rémunérés doit être toutefois considérée dans le contexte de la « montée en puissance » de La Banque Postale durant la période.

Leurs rémunérations connaissent le même dynamisme qu'à la maison mère. Le taux de croissance de 18,1 % sur la période et 5,7 % par an du salaire moyen des plus de 150 000 € s'élève respectivement à 43,4 % et 12,8 % si l'on considère les personnes restées en place du début à la fin de celle-ci.

## 2. Banque Postale Asset Management

Dans cette filiale, 10 salariés dépassent 200 000 euros en 2012 contre 7 en 2009. Leur rémunération moyenne a baissé en termes réels, passant de 252 000 € à 241 000 € en trois ans, ce qui s'explique notamment par le départ d'un des plus hauts salaires.

**Tableau n° 21 : Évolution des salaires les plus élevés - Banque Postale Asset Management**

	2009	2012	2012/ 2009
Nombre de cadres rémunérés plus de :			
- 200 000 € par an	7	10	+42,9 %
- entre 150 000 € et 200 000 € par an	10	12	+20,0 %

Rémunération moyenne (en euros) :	2009	2012	2012/ 2009	Var./ an
- des cadres gagnant plus de 200 000 € par an	252 000	241 000	- 4,4 %	- 1,5 %
- des 14 cadres gagnant plus de 150 000 € en 2009 et toujours présents en 2012	203 200	206 300	+1,5 %	+0,5 %
- des 10 salariés les mieux payés	239 000	232 000	- 2,9 %	-1,0 %
- des 15 salariés suivants	144 100	140 030	- 2,8 %	-0,9 %

Source : Cour des comptes, calculs à partir des données fournies par la Banque Postale

### **3. Autres filiales**

Des indications ont par ailleurs été demandées à La Banque Postale sur les rémunérations des dirigeants d'autres filiales : Transactis, Banque Postale Financement, X-Ange, LBP IARD, Titres Cadeaux et Tocqueville Finances ; il est apparu qu'elles étaient parfois ignorées, soit en totalité dans le cas des deux dernières, soit en partie, dans celui de Banque Postale Financement et de LBP IARD. Dans certains cas, la mauvaise information de la maison mère concernait des cadres qui pourtant en venaient.

Dans les filiales où elles étaient connues de La Banque Postale, les rémunérations des présidents ou des directeurs généraux s'étagaient de 174 000 € à 440 000 €

## **III. COMPARAISON DES ÉVOLUTIONS OBSERVÉES POUR LES DIRIGEANTS AVEC CELLES DU RESTE DE L'ENTREPRISE**

Dans l'ensemble, même si les analyses sur les filiales sont moins poussées que pour la maison mère La Poste SA, les constats se recoupent : on observe d'une part une augmentation significative de la population des hauts salaires, d'autre part une hausse de son salaire moyen et de la rémunération des personnes en place. Hormis à La Banque Postale Asset Management, celle-ci est plus vive pour les rémunérations les plus élevées.

Les évolutions constatées tant à La Poste SA que dans les filiales doivent être comparées à celles du reste de l'entreprise.

Jusqu'à 2010, en application du décret n° 53-707 du 9 août 1953 relatif au contrôle de l'État sur les entreprises publiques nationales et certains organismes ayant un objet d'ordre économique et social, La Poste était soumise à un cadrage salarial par les ministres concernés, qui prenait la forme d'un taux maximal de croissance de la rémunération moyenne du personnel en place (RMPP). Au moment du passage en société anonyme cette disposition a cessé d'être applicable à La Poste. L'entreprise a alors cessé de calculer la RMPP, se privant d'un instrument essentiel au suivi et à la transparence de sa politique salariale. Dans une période où ils sont nombreux, les départs en retraite de personnes qui ont vu au cours de leur carrière leur rémunération progresser entraînent mécaniquement une baisse de la masse salariale et du salaire moyen, qui peut se conjuguer avec une augmentation simultanée de la RMPP.

Les hausses de la rémunération des personnes en place calculées ci-dessus ne pouvant donc faire l'objet d'une comparaison avec le reste de l'entreprise, celle-ci ne peut porter que sur ce salaire moyen. Les données figurant en annexe montrent sa croissance de 2009 à 2012. Sous l'effet, notamment, d'une baisse de la proportion des catégories les moins rémunérées, il progresse de 9,2 % pour le groupe et de 7,7 % pour La Poste SA. Compte tenu de la baisse des effectifs (-7,2 % et -8,8 % respectivement), la masse salariale est cependant restée stable.

À la différence du reste de l'entreprise, la masse salariale des personnes payées plus de 150 000 € a augmenté, parfois fortement, sous l'effet de deux facteurs.

Le premier est l'augmentation des effectifs en question, qui sont stables dans quelques cas (GeoPost, Sofipost), mais en général en croissance : +7,8 % à La Poste SA, +100 % à La Banque Postale.

Le second facteur est le salaire moyen, pour lequel les taux de croissance restent en général proches du reste de l'entreprise – +8,5 % à La Poste SA, +7,7 % à Sofipost -, mais s'en éloignent dans certains cas : +12,6 % à Chronopost, +18,1 % à La Banque Postale.

C'est en revanche de manière générale que les rémunérations les plus élevées s'écartent du reste de l'entreprise, et ceci quelle que soit la définition retenue. Par exemple, de 2009 à 2012, à La Poste SA, les dix salaires les plus élevés augmentent de 16 % et la croissance de la masse salariale des dirigeants rémunérés plus de 275 000 € est de 22 % ; à La Banque Postale, la rémunération moyenne des vingt salariés les mieux payés augmente de 15 %.

Cette situation trouve une explication partielle dans l'augmentation des pourcentages maximaux de la part variable par rapport à la part fixe, dont les effets n'ont pu qu'être accentués par le manque de sélectivité des attributions évoqué précédemment.

On observe enfin que la dynamique des rémunérations des dirigeants est plus forte au début de la période étudiée – 2009 et 2010, années qui correspondent au changement de statut de l'entreprise, puis qu'elle ralentit en 2012. Néanmoins, les évolutions constatées, tant pour la maison mère que pour les filiales, tant pour l'ensemble des cadres étudiés que pour les dirigeants les mieux rémunérés, ne sont en phase, ni avec la situation financière du groupe ni avec le contexte économique national.

La Poste a indiqué qu'au vu du contexte économique, les salaires fixes et les enveloppes de rémunérations variables des cadres du groupe C avaient été gelées en 2014.

## **PARTIE IV : CONSTATATIONS TIRÉES DE L'ANALYSE DE CAS INDIVIDUELS**

Pour approcher à partir de cas concrets la rémunération des dirigeants du groupe La Poste, des échantillons de cas individuels ont été constitués à La Poste SA, La Banque Postale et Sofipost, afin d'examiner leur situation contractuelle, leur rémunération et l'évolution de celle-ci. Trois critères ont été combinés : inclure plus de la moitié des dirigeants du niveau hiérarchique le plus élevé ; inclure un petit nombre de personnes dont la courbe de rémunération présentait un profil atypique ; être représentatif de la population étudiée.

Pour respecter ce dernier critère, l'essentiel de l'échantillon a été tiré au sort parmi les cadres dont la rémunération avait dépassé au moins une fois 150 000 € au cours des années 2008 à 2012.

### **I. CONSTATS GÉNÉRAUX ISSUS DE L'EXAMEN DES CAS INDIVIDUELS**

#### **A. OBSERVATIONS SUR LES CONTRATS DE TRAVAIL ET SUR LES RÉMUNÉRATIONS**

##### **1. La Poste SA**

Outre diverses observations formelles, l'examen des contrats de travail et de leurs avenants, dont il faut rappeler qu'ils se réfèrent à la convention collective commune La Poste-France Telecom, a fait émerger les constats suivants :

- il n'y a presque jamais de période d'essai ;
- le temps de travail est défini sous la forme de « forfait jours », avec un quantum variable ; 210 jours pour les contrats les plus anciens et 211 jours pour les plus récents ;
- enfin, alors que la convention collective prévoit des indemnités de licenciement supérieures à celles du code du travail, plusieurs contrats fixent des indemnités contractuelles, pouvant atteindre 24 mois. Ce point sera développé plus loin.

En ce qui concerne les rémunérations, les remarques suivantes résultent des cas examinés :

- le dynamisme constaté pour certaines rémunérations ne s'explique pas toujours, ou pas complètement, par des changements de fonction ;
- l'accroissement du montant maximal théorique de la part variable a été un des moteurs du dynamisme de la rémunération des dirigeants à La Poste, avec notamment la décision générale prise en 2008 d'un montant maximum de 30 % du salaire fixe pour les cadres dirigeants et 50 % pour les membres du comité exécutif ;

- la part variable attribuée est presque toujours proche des maximum théoriques, très rarement inférieure à 75 % de ce maximum ;
- les « accidents de carrière » ou les « mises à l'écart » ont pour effet de réduire le rythme de progression, mais non de l'arrêter. Ils entraînent rarement une baisse de la rémunération globale.

## **2. Sofipost**

Certains dirigeants de Sofipost étant salariés de La Poste SA, à commencer par son président, par ailleurs directeur du Courrier, ne faisaient donc pas partie de l'échantillon. Celui-ci comprenait, dans trois sous-filiales récemment acquises, des personnes morales assurant un mandat social.

L'examen des contrats de travail a mis en évidence les points qui suivent :

- de nombreuses conventions collectives différentes s'appliquent au sein du groupe Sofipost, du fait de la diversité de ses activités. Sofipost considère n'être régie elle-même par aucune convention collective ;
- Sofipost a pris en 2008 le parti (ce que ne fait pas La Poste SA) d'appliquer à ses dirigeants, en ce qui concerne le temps de travail, le statut de cadre dirigeant ;
- en cas de passage d'une société à l'autre au sein du groupe, des conventions tripartites de mobilité précisent les engagements du salarié, ceux de la société qu'il quitte et ceux de celle où il entre, et garantissent contre tout recours lié à la résiliation du contrat de travail de la société qui enregistre le départ. Ces conventions constituent une bonne pratique ;
- comme à La Poste, à l'occasion de mobilités ou de promotions, apparaissent dans les contrats des clauses prévoyant des indemnités contractuelles fixes en cas de rupture de contrat à l'initiative de l'employeur, qui s'ajouteront aux indemnités légales et conventionnelles.

En ce qui concerne les rémunérations, les principaux constats relevés sont les suivants :

- les critères d'attribution de la part variable et les objectifs individuels et collectifs sont bien fixés ; en revanche les comptes rendus d'entretiens individuels d'évaluation et les documents ayant servi à apprécier la réalisation de ces objectifs individuels étaient de forme et de contenu variables, et à plusieurs reprises absents ;
- dans plusieurs cas, les barèmes individuels qui servent de support à la part variable sont construits de sorte que, même en cas de performances moyennes ou médiocres, une majorité de la part variable sera tout de même versée.

## **3. Un cas particulier**

Pour un cadre présent dans l'échantillon examiné en raison de sa rémunération, il est apparu qu'il n'exerçait pas à proprement parler de fonction de dirigeant. Il s'agit

d'un salarié d'une filiale acquise par le groupe, qui avait été recruté longtemps avant cette acquisition, et était aussi délégué syndical.

Le management de cette société avait jugé sa présence incompatible avec la cession, et il avait reçu en contrepartie de son départ une indemnité de trois ans de salaire (150 000 €), versée avant qu'il ne quitte l'entreprise. Ce salarié a finalement été conservé par le groupe La Poste et son salaire est passé à 77 279 € en 2009 et à 114 500 € en 2012.

L'indemnité de départ était donc indue. Il a été convenu que son remboursement s'opérerait par compensation avec des heures supplémentaires. Il a été payé à l'intéressé, qui bénéficie par ailleurs de décharges en raison de ses différents mandats syndicaux, 607 heures supplémentaires en 2010, 822 en 2011 et 1069 en 2012.

De plus, les déductions du salaire au titre du remboursement des sommes indues n'ont pas été incluses dans les déclarations de charges sociales, ce qui a entraîné par la suite un redressement que l'entreprise a supporté intégralement, y compris pour la part salariale des charges.

## C. LES DÉPARTS NÉGOCIES ET LES POSITIONS D'ATTENTE

### 1. Les départs négociés à la Poste SA

Au cours de la période sous contrôle, la plupart des licenciements de cadres dirigeants ont donné lieu, une fois notifiés, à une négociation qui s'est traduite par la signature d'une transaction, éteignant toute réclamation de part et d'autre et emportant de part et d'autre la renonciation à toute instance ou action liées à la conclusion, l'exécution ou la rupture du contrat de travail.

Parmi les cas que la Cour a examinés, trois cas, dont deux ont concerné des fonctionnaires, ont occasionné des versements d'indemnités dépassant 1 M€.

De tels montants sont principalement dus à une clause du contrat de travail garantissant une indemnité de 24 mois de rémunération fixe et variable en cas de rupture de contrat à l'initiative de La Poste. En cas de licenciement, cette clause a pour effet un cumul d'indemnités : à celle prévue par la convention collective s'ajoute celle inscrite au contrat, ainsi que le cas échéant une indemnité transactionnelle éteignant tout litige, et parfois d'autres éléments annexes : formation, bureau, secrétariat.

De telles clauses sont dans certains cas inévitables pour conclure un recrutement. Mais l'enquête a montré qu'elles apparaissent aussi au cours de la carrière de l'intéressé, ce qui n'est guère acceptable. Il serait en tout état de cause souhaitable, en cas d'indemnité contractuelle, de prévoir qu'elle ne peut être cumulée avec l'indemnité conventionnelle et l'indemnité transactionnelle.

Dans un de ces trois cas, l'intéressé, membre du comité exécutif du groupe, appartenait au corps des administrateurs des postes et télécommunication et bénéficiait donc, en tant que fonctionnaire, d'un droit à réintégration dans ce corps et d'une obligation pour l'entreprise de lui proposer d'autres fonctions. Il a néanmoins quitté l'entreprise.

Dans un autre cas, l'intéressé, lui aussi membre du comité exécutif du groupe, appartenait à un corps de hauts fonctionnaires de l'État. La décision d'indemnisation le concernant a été prise par le comité des rémunérations sous réserve qu'il s'engage à ne pas retourner dans la fonction publique. Cette condition avait une durée limitée à deux ans et, en cas de retour avant cette échéance, il était seulement prévu le remboursement d'une faible partie des indemnités reçues. Il convient toutefois de préciser que l'intéressé n'est pas retourné dans la fonction publique.

Même si ces indemnités contractuelles ne sont pas illégales, il ne paraît pas logique de les accorder à des fonctionnaires qui ne sont pas exposés aux mêmes risques, en cas de départ, que des salariés relevant uniquement du droit privé<sup>3</sup>.

## **2. Les positions d'attente**

Il ressort de l'examen des dossiers et d'autres informations rassemblées au cours de l'enquête que certains cadres recevant des rémunérations élevées occupent des fonctions qui semblent relever d'une position d'attente. Le statut de fonctionnaire d'une part importante des cadres dirigeants est susceptible d'expliquer cette pratique managériale.

L'enquête a ainsi mis en évidence plusieurs cas de cadres, rémunérés parfois au-dessus de 200 000 € par an, orientés vers des fonctions imprécises, voire non désignées. Les comptes rendus d'entretien individuel annuel d'évaluation d'un membre du comité exécutif, témoignent de même de « l'accueil » de cadres en difficulté ou en instance d'affectation, l'un d'eux ayant été nommé dans ses équipes sans qu'on l'ait informé au préalable.

## **II. LA RÉMUNÉRATION DES PRÉSIDENTS DE LA POSTE ET DE LA BANQUE POSTALE ET DE GEOPOSTGEOPOST.**

### **A. LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GROUPE LA POSTE, ET LA MISE EN ŒUVRE DU PLAFONNEMENT PRÉVU PAR LE DÉCRET DE JUILLET 2012**

#### **1. La détermination initiale et l'évolution de la rémunération globale**

Nommé par décret à la tête de l'établissement public industriel et commercial, le président de La Poste durant la période contrôlée avait vu à sa nomination sa rémunération fixée par une lettre des ministres des finances et de l'industrie du 15 novembre 2002. Elle comprenait un salaire fixe de 225 000 € « dont 9 223 € de « complément personnel non reconductible pour le successeur » et un bonus variable de 15 % versable à partir de 2003, en se fondant sur des critères à communiquer ultérieurement.

---

<sup>3</sup> Dans son rapport public thématique "Dexia, un sinistre coûteux, des risques persistants", la Cour a recommandé (pages 82 et 189) de remettre en cause la possibilité ouverte aux fonctionnaires de réintégrer la fonction publique tout en percevant des indemnités liées à la cessation de leurs fonctions antérieures de dirigeant dans une entreprise publique ou bénéficiant de soutiens financiers publics.

Les lettres des ministres ont été muettes sur les avantages en nature. Il résulte des données publiées par La Poste que ceux-ci avaient en 2011 et 2012 une valeur inférieure à 4 000 € par an.

Des décisions successives des ministres ont augmenté les deux composantes de cette rémunération ; notamment, la part variable a été successivement portée à 40 %, 50 %, et enfin 60 %. La dernière décision en date, le 3 novembre 2010, a porté la part fixe à 404 000 € et la rémunération théorique maximale de 646 000 €. De 2002 et 2012, l'augmentation est de 79 % pour la part fixe (soit 6 % par an en moyenne) et de 149 % (soit 9,6 % par an en moyenne) pour le montant maximum théorique (part fixe plus part variable). Le plafonnement a ramené ce dernier taux à 73 % (soit 5,7 % par an en moyenne).

Le comité des rémunérations avait considéré, lors de sa séance du 29 octobre 2010, que cette rémunération était « peu élevée en considération des éléments comparatifs du marché mais aussi par rapport à ses principaux collaborateurs ». Il avait envisagé 600 000 € pour le salaire fixe et proposé, le 17 juin 2011, une part variable de 80 % en cas de « surperformance », soit une rémunération maximale théorique, sur la base du fixe existant, de 727 000 €, et de 1 080 000 € si le fixe passait à 600 000 €. Cette disposition n'a pas été mise en œuvre, et au contraire, le plafonnement à 450 000 € est intervenu l'année suivante.

## 2. La mise en œuvre de la part variable

Le tableau ci-dessous récapitule les montants attribués, et versés l'année suivante.

**Tableau n° 22 : Part variable du PDG du groupe La Poste de 2006 à 2011**

Année	% du fixe		en €
	Maximum	Attribué	
2006	40 %	31,7 %	95 000
2007	50 %	38,1 %	145 000
2008	50 %	18,6 %	73 000
2009	60 %	54,2 %	206 000
2010	60 %	53,7 %	217 000
2011	60 %	56,0 %	227 000
2012	NS	NS	46 000 <sup>4</sup>

*Source : Documents de référence ; courriers entre La Poste et le ministère de l'économie et des finances ; données fournies par La Poste*

De nombreux courriers ont été échangés avec l'Agence des participations de l'État pour déterminer le montant et les critères de la part variable, critères qui n'ont cessé d'être modifiés. À plusieurs reprises, cette fixation a été tardive : la lettre du 31 janvier 2007 fixe les critères de bonus pour l'année 2006, et cela s'est reproduit en 2008.

---

<sup>4</sup> Montant résultant du plafonnement et non de la fixation d'un pourcentage selon les réalisations

En 2006, le critère quantitatif de la part variable « pourcentage de lettre arrivant à J+1 », dont la réalisation était de 81,2 %, alors que le seuil déclenchant le versement était de 82 %, a entraîné une part variable de 31,7 %. Une lettre du 12 avril 2007 du contrôleur général économique et financier au directeur général de l'Agence des participations de l'État indiquait que l'intéressé trouvait cet effet de seuil brutal. Le montant a néanmoins été confirmé par les ministres, mais pour l'année 2007, l'indicateur des lettres à J+1 « qui concerne un seul métier » a été abandonné. L'indicateur global de qualité de service qui a été mis en œuvre l'année suivante a dilué ce critère, pourtant déterminant dans l'appréciation de La Poste par la grande majorité des clients.

Le résultat d'exploitation et le chiffre d'affaires utilisés pour le calcul du bonus de l'année 2007 ont été retraités en excluant la croissance externe du périmètre. Cette modalité ne figurait pas dans la fixation initiale. L'attribution pour 2008 a en revanche appliqué à la lettre les critères, ce qui a fait chuter le bonus de cette année-là.

Les critères de versement de la rémunération variable sont ensuite devenus plus qualitatifs. En 2009, apparaissent ainsi pour 30 % du bonus : « conduite de l'évolution du statut de l'entreprise », « élaboration et présentation des stratégies 2015 des différents métiers, avec un accent mis en particulier sur le Courrier et l'Enseigne » et « élaboration de la trajectoire financière à moyen terme du groupe, notamment à l'horizon 2012 ».

### **3. La mise en œuvre du plafonnement**

Il convient de noter que les documents de référence de La Poste SA ont donné des informations contradictoires et parfois erronées sur la mise en œuvre du plafonnement en 2012.

Le plafonnement ne s'applique qu'aux rémunérations qui n'étaient pas déjà approuvées à la parution du décret du 26 juillet 2012. À cette date, les ministres avaient fixé dans une lettre du 3 mai 2012 les critères de part variable de 2012 et le conseil d'administration les avait arrêtés le 25 juillet, il est vrai sous réserve de l'approbation des ministres, mais le montant 2012 n'était pas à proprement parler approuvé.

La somme de 635 000 € versée en 2012 excède le plafonnement parce qu'elle intègre une part variable décidée en 2011 mais versée l'année suivante : elle correspond à un montant fixe de 404 000 €, plus la part variable de 2011 (227 000 €) et la valeur de l'avantage en nature (4 000 €).

La part variable attribuée au titre de 2012 a été limitée à l'écart entre le salaire fixe et le plafond de 450 000 €, soit 43 000 €, et a été versée l'année suivante. Ces modalités, décidées avec l'accord de l'intéressé, peuvent être qualifiées de strictes, car elles reviennent à appliquer le plafonnement à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2012, alors que le décret l'ayant institué avait été publié le 27 juillet 2012.

## **B. LA RÉMUNÉRATION DES PRÉSIDENTS DU DIRECTOIRE DE LA BANQUE POSTALE, ET DU PRÉSIDENT DE GEOFPOST**

### **1. L'évolution de la rémunération**

Le tableau qui suit donne l'évolution de la rémunération du président de la Banque Postale. À la rémunération de La Banque Postale s'ajoutait celle versée par La Poste SA en raison de l'autorité fonctionnelle exercée sur des personnels de cette société.

Il convient de rappeler qu'un nouveau président de La Banque Postale a pris ses fonctions en janvier 2011, puis qu'il est devenu président du groupe La Poste en septembre 2013.

**Tableau n° 23 : Rémunération attribuées au président de La Banque Postale**

(en 000 €)	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Part fixe LBP	344	464	473	338
Part variable LBP	275	353	314	0
<i>Sous-total LBP</i>	<i>619</i>	<i>816</i>	<i>787</i>	<i>338</i>
Salaire La Poste SA	129	15	15	112
<b>Total</b>	<b><u>748</u></b>	<b><u>832</u></b>	<b><u>802</u></b>	<b><u>450</u></b>

La rémunération du président de GeoPost entre 2006 et 2012 est passée de 434 530 € à 563 681 €, soit +30 % ; il faut ajouter à ce montant le salaire versé au titre du contrat avec La Poste SA et la rémunération différée du contrat de retraite par capitalisation dit « de l'article 83 », dont les versements sont à la charge du seul employeur.

### **2. La mise en œuvre du plafonnement**

La mise en œuvre à La Banque Postale et à GeoPost du plafonnement institué par le décret du 26 juillet 2012 a demandé un arrêté spécifique qui a été publié au Journal Officiel le 25 octobre 2012.

L'APE a indiqué à la Cour que ce texte n'était applicable, selon elle, qu'à partir du 1er janvier 2013, mais que les dirigeants concernés avaient accepté de se voir appliquer le plafonnement sur une base volontaire, à compter du 1er octobre 2012, au prorata de la période restante de l'année.

Tant à La Banque Postale qu'à GeoPost, les présidents ont perçu la totalité du fixe et du variable fixés par les conseils d'administration jusqu'au 30 septembre 2012.

En outre, comme à La Poste, le montant qui leur a été versé en 2012 incluait des parts variables décidées les années précédentes. À partir du 1<sup>er</sup> octobre 2012, le plafonnement a entraîné pour le président de La Banque Postale la disparition de toute part variable.

Pour le président de GeoPost, le conseil d'administration a prévu une part variable maximale telle que sa rémunération maximale théorique est désormais inférieure de 30 000 € au plafond.

La Cour relève que l'application du plafonnement à ces deux responsables a été conforme au décret.

## ANNEXE – DONNÉES SUR LA MASSE SALARIALE ET LES RÉSULTATS ÉCONOMIQUES

**Tableau n° 24 : Masse salariale et effectifs du groupe La Poste et de La Poste SA**

	<b>2 009</b>	<b>2 010</b>	<b>2 011</b>	<b>2 012</b>
<b>Groupe La Poste</b>				
Dépenses de personnel consolidées (M€)	12 625	12 701	12 509	12 599
Salaires, primes et indemnités (M€)	8 406	8 499	8 426	8 521
Effectif moyen	287 174	276 555	268 822	266 618
Dépense de personnel par agent (€)	43 963	45 926	46 533	47 255
Salaires, primes et ind. par agent (€)	29 271	30 732	31 344	31 960
<b>La Poste SA</b>				
Dépenses de personnel (M€)	10 090	9 957	9 773	9 878
Salaires, primes et indemnités (M€)	7 152	7 115	6 927	7 026
Effectif moyen	248 287	236 593	221 656	226 502
Dépense de personnel par agent (€)	40 638	42 085	44 091	43 611
Salaires, primes et ind. par agent (€)	28 805	30 073	31 251	31 020

*Source : Documents de référence Groupe La Poste*

**Tableau n° 25 : Masse salariale et effectifs, groupe La Poste et La Poste SA : Variations**

en %	<b>2010/2009</b>	<b>2011/2010</b>	<b>2012/2011</b>	<b>2012/2009</b>
<b>Groupe La Poste</b>				
Dépenses de personnel consolidées	+0,6 %	-1,5 %	+0,7 %	-0,2 %
Salaires, primes et indemnités	+1,1 %	-0,9 %	+1,1 %	+1,4 %
Effectif moyen	-3,7 %	-2,8 %	-0,8 %	-7,2 %
Dépense de personnel par agent	+4,5 %	+1,3 %	+1,6 %	+7,5 %
Salaires, primes et ind. par agent	+5,0 %	+2,0 %	+2,0 %	+9,2 %
<b>La Poste SA</b>	<b>2010/2009</b>	<b>2011/2010</b>	<b>2012/2011</b>	<b>2012/2009</b>
Dépenses de personnel	-1,3 %	-1,8 %	+1,1 %	-2,1 %
Salaires, primes et indemnités	-0,5 %	-2,6 %	+1,4 %	-1,8 %
Effectif moyen	-4,7 %	-6,3 %	+2,2 %	-8,8 %
Dépense de personnel par agent	+3,6 %	+4,8 %	-1,1 %	+7,3 %

Salaires, primes et ind. par agent	+4,4 %	+3,9 %	-0,7 %	+7,7 %
Mesures générales, groupes I et II de l'accord salarial La Poste SA	+1,6 %	+1,8 %	+2,1 %	+5,6 %
<b>Pour mémoire</b>				
Indice des prix à la consommation (moyenne annuelle)	+1,5 %	+2,1 %	+2,0 %	+5,7 %

Source : Insee, rapport annuel 2012 du Cegefi et Documents de référence Groupe La Poste

**Tableau n° 26 : Résultats économiques du groupe La Poste et de La Poste SA**

En Mds € et en %	2008	2009	2010	2011	2012	Var. 12/09
<b>a) Comptes consolidés du groupe La Poste</b>						
Produits opérationnels	<b>20,80</b>	<b>20,53</b>	<b>20,94</b>	<b>21,34</b>	<b>21,66</b>	+5,5 %
Résultat d'exploitation	<b>0,89</b>	<b>0,76</b>	<b>0,78</b>	<b>0,67</b>	<b>0,82</b>	+7,8 %
<b>b) Comptes sociaux de La Poste SA</b>						
Produits d'exploitation	<b>15,97</b>	<b>15,31</b>	<b>15,24</b>	<b>14,98</b>	<b>15,23</b>	-0,6 %
Résultat d'exploitation	<b>0,21</b>	<b>-0,18</b>	<b>0,47</b>	<b>0,205</b>	<b>0,37</b>	+110 %

Source : Documents de référence La Poste 2010 et 2012

Le Président Directeur Général

Monsieur Didier MIGAUD  
Premier Président de la Cour des Comptes  
13 rue Cambon  
75100 PARIS SP 01

Paris, le 8 janvier 2015

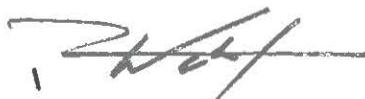
Monsieur le Président, *cher Didier,*

Vous avez bien voulu m'adresser le rapport particulier relatif à la rémunération des cadres dirigeants du Groupe La Poste pour la période 2008-2012, et je vous en remercie.

J'ai pris connaissance de ce document avec attention et intérêt.

Je vous prie de trouver ci-joint la réponse du Groupe La Poste à ce rapport.

Restant, ainsi que mes collaborateurs, à votre disposition pour toute information complémentaire, je vous prie de croire, Monsieur le Premier Président, à l'assurance de ma considération distinguée.



Philippe WAHL



**REONSE DU PRESIDENT-DIRECTEUR GENERAL DU GROUPE LA POSTE  
AU RAPPORT DE LA COUR DES COMPTES  
« La rémunération des cadres dirigeants dans le Groupe La Poste »  
- Exercices 2008 à 2012 -**

Dans le contexte des 25 années d'évolution qui ont vu l'administration des postes et des télécommunications se transformer en établissement public puis en S.A, La Poste a mis en place une organisation de sa gestion des cadres dirigeants.

A ce titre, le rapport de la Cour des comptes intitulé « La rémunération des cadres dirigeants dans le Groupe La Poste » souligne le professionnalisme que La Poste a su donner à cette gestion de ses cadres dirigeants, et La Poste s'en félicite.

La Poste a également pris note des marges de progression et des points d'amélioration proposés par la Cour, et le Groupe est disposé à perfectionner le dispositif existant comme précisé ci-dessous.

La présente réponse s'organise en trois parties, faisant écho aux trois parties du rapport de la Cour.

### **I. Le cadre général des cadres dirigeants et de leur rémunération**

#### **a) Plafonnement des rémunérations**

Dans la première partie du rapport, la Cour évoque le plafonnement des rémunérations introduit par le décret du 26 juillet 2012 relatif au contrôle de l'Etat sur les rémunérations des entreprises publiques. A ce sujet, il peut être utile de rappeler la Notice l'introduisant :

« le décret N°53-707 du 09 août 1953 relatif au contrôle de l'Etat sur les entreprises publiques nationales et certains organismes ayant un objet d'ordre économique ou social est modifié afin d'instituer un dispositif de plafonnement de la rémunération fixe et variable des dirigeants mandataires sociaux des établissements et entreprises se trouvant dans le champ du décret.

Le plafond brut annuel est fixé à 450 000 euros ».

Il est nécessaire de bien préciser le périmètre d'application de ce décret au sein du Groupe La Poste :

- premièrement, en termes de fonctions visées, seuls sont concernés par ce plafonnement de rémunération les « dirigeants mandataires sociaux », et non les « mandataires sociaux »,
- deuxièmement, en termes de sociétés concernées, en plus de La Poste SA, visée au titre du décret précité, l'arrêté du 15 octobre 2012 soumet La Banque Postale, GeoPost et Sofipost aux dispositions du décret,
- troisièmement, en termes de période d'application, le plafonnement évoqué n'est applicable qu'à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2013 aux dirigeants mandataires sociaux.

Néanmoins, plusieurs dirigeants mandataires sociaux concernés par cet arrêté ont accepté de se voir appliquer ce plafonnement dès le 1<sup>er</sup> octobre 2012 et au prorata de la période 2012. Ce plafonnement s'est appliqué sur leur part variable uniquement, la partie fixe étant due contractuellement.

Pour le cas du Président de La Poste, la part fixe ayant déjà été approuvée par le Conseil d'administration à la date du décret, c'est la part variable versée en 2013 au titre de 2012 qui a été fortement réduite pour anticiper le respect du plafond de rémunération globale de 450 000 euros.

Aussi, comme le souligne le rapport de la Cour, Le Groupe La Poste a bien appliqué le décret du 26 juillet 2012, et se félicite d'avoir anticipé sa mise en œuvre pour plusieurs de ses dirigeants mandataires sociaux.

#### b) Cumul éventuel d'indemnités lié au mandat social et au contrat de travail

Le rapport évoque les risques d'un éventuel cumul d'indemnités pour un dirigeant mandataire social titulaire d'un contrat de travail.

Le risque évoqué par le rapport serait le suivant : qu'un postier ou une postière puisse cumuler des indemnités si il ou elle venait à perdre son mandat social, et que son contrat de travail soit rompu.

La Poste est devenu une société anonyme en mars 2010, et, bien que non coté, a choisi d'appliquer les dispositions du code Afep Medef. A propos du cumul d'un mandat social avec un contrat de travail, le code précise que « *ne sont pas visés les collaborateurs d'un Groupe de sociétés qui, au sein de ce dernier, exercent des fonctions de dirigeant mandataire social dans une filiale du Groupe, qu'elle soit cotée ou non cotée* ».

Cette dérogation concerne effectivement un certain nombre de postières et de postiers, et notamment les directeurs généraux des métiers qui avaient durant la période concernée à la fois un statut de salarié et de mandataire social. L'existence d'un contrat de travail est en effet rendue nécessaire lorsqu'un dirigeant mandataire social de filiale exerce également des responsabilités hiérarchiques et opérationnelles sur des postières et des postiers. Pour les membres du Comex (comité exécutif), il traduit aussi le temps consacré aux réflexions et processus décisionnels au sein du Groupe La Poste.

Quant au mandat social, il est lui requis pour exercer au mieux les responsabilités opérationnelles exercées au sein de filiales, en tant qu'entités de gestion autonomes.

Pour illustration, durant la période observée par le présent rapport, soit 2008 à 2012, cette situation de « bi-appartenance » – à la fois titulaire d'un contrat de travail avec la maison mère, et mandataire social d'une filiale – recouvre notamment les cas :

- du président du directoire de La Banque Postale, également directeur général des services financiers du Groupe La Poste,
- du président-directeur général de GeoPost, également directeur général du Colis du Groupe La Poste.

Cette situation, pour particulière qu'elle soit, fait néanmoins pleinement sens dans le cadre organisationnel du Groupe La Poste.

A ce jour, seuls deux cas pourraient éventuellement cumuler des d'indemnités au titre d'un mandat rompu avec des indemnités contractuelles au titre d'une rupture de contrat. Cette situation reste légale au demeurant, à tout point de vue.

La Poste confirme donc à la Cour le nombre limité de cas concerné.

#### c) Elaboration de la politique de rémunération des dirigeants du Groupe

La Cour remet en cause les références utilisées pour bâtir la politique de rémunération.

Cette politique de rémunération se construit en prenant en compte plusieurs facteurs : la situation financière de l'entreprise et ses projets d'investissement, ses perspectives économiques à venir, les indicateurs économiques nationaux dont le taux d'inflation prévu, les mesures envisagées pour les autres populations de l'entreprise (classe 1, classe 2 et classe 3, Groupe A) et enfin la comparaison avec d'autres employeurs. L'approche retenue pour construire cette politique de rémunération intègre donc l'ensemble de ces facteurs, et ne privilie pas la comparaison avec d'autres employeurs comme l'indique le rapport.

Concernant le référentiel choisi pour comparer les rémunérations de La Poste avec celles d'autres entreprises, la direction des cadres dirigeants s'est appuyée, durant la période concernée, sur un échantillon de grandes entreprises issues du secteur privé, mais aussi du secteur public. En effet,

les sociétés suivantes, détenues en totalité ou en partie par l'Etat, figuraient bien dans l'échantillon retenu : SNCF, EDF, ORANGE, THALES, SAFRAN, RENAULT, EADS.

Pour autant La Poste accueille favorablement la recommandation de la Cour d'élargir son panel à un plus grand nombre d'institutions publiques ; le Groupe a lancé une enquête de rémunération dédiée aux sociétés publiques en 2014, qui sera prise en compte pour la campagne d'augmentation 2015.

Eu égard aux populations gérées et au contexte postal évoqué dans le rapport (population composée partiellement de fonctionnaires, taux de démission faible), il a été décidé de retenir comme positionnement marché, non pas la médiane (pour rappel la médiane étant le point milieu d'un ensemble de données), mais bien le 1er quartile. Le 1er quartile est la valeur statistique qui répartit les 25 % de la population en dessous de ce seuil et les 75 % de la population au-dessus. Pour des fonctions très spécifiques (compétences rares, profils spécifiques,...), la référence marché peut être 80 % de la médiane du marché, sans jamais aller au-delà de ce seuil.

De plus, La Poste a décidé de se comparer uniquement sur la rémunération monétaire totale (fixe et variable). C'est ainsi que se réalise une comparaison des rémunérations entre entreprises selon les bonnes pratiques du métier. Cette approche retenue est vertueuse car les avantages annexes offerts dans les grandes entreprises - y compris publiques - tels que des plans de stock option, l'actionnariat salarié, ou l'intéressement proportionnel à la rémunération individuelle sont exclus du système de rémunération de La Poste.

Par ailleurs si une partie des dirigeants de La Poste est composée de cadres avec le statut de fonctionnaire, la majorité (plus de 60 %) se compose de cadres issus du secteur privé dont le lien avec La Poste est leur seul contrat de travail. Afin d'assurer cohésion sociale et unité au sein de la communauté des dirigeants, il a été décidé de ne pas faire de distinction de rémunération entre ces deux populations. De plus, sur certains postes où des compétences spécifiques et pointues sont recherchées, il est absolument nécessaire d'avoir des références marché adéquates pour pouvoir attirer et fidéliser les talents dans des activités fortement concurrentielles, comme la Banque ou le Colis.

La Poste signale enfin que les fonctionnaires sont aussi une population à fidéliser en termes de rémunération. Ainsi, durant ces dernières années, une quinzaine de fonctionnaires titulaires talentueux ont quitté le Groupe pour occuper des fonctions de direction dans des entreprises privées telles qu'Aéroports de Paris, Veolia Water, Aigle Azur, Darty, ou Vinci. Aussi, il est important de veiller à maintenir des rémunérations non « déconnectées » du marché afin d'attirer et aussi de fidéliser les talents de l'entreprise.

#### d) Situation des dirigeants fonctionnaires détachés sous position 29.5

La Cour laisse entendre que le détachement sous position 29.5, en situation hors cadres, déclencherait une rémunération plus élevée.

La Poste a fait, conformément à la loi 90-568 du 2 juillet 1990 qui l'y autorise, le choix de détacher ses fonctionnaires en statut de droit privé, dans un souci de convergence de gestion des ressources humaines entre fonctionnaires et salariés de droit privé. Pour autant, les fonctionnaires détachés en situation hors cadres n'ont bénéficié d'aucune augmentation de leur rémunération déclenchée par ce changement de position. En effet, c'est bien la promotion au niveau de « dirigeant » qui déclenche une rémunération plus élevée, légitimée par des responsabilités élargies et la charge de travail associée.

Le rapport de la Cour pointe aussi la situation de cadres dirigeants fonctionnaires ayant signé un contrat de travail au titre de l'article 29.5 de la loi 90-568 du 2 juillet 1990, et s'inquiète de la possibilité, pour un tel cadre dirigeant, de percevoir des indemnités de départ si une rupture de son contrat de travail est réalisée, tout en pouvant être réintégré à La Poste comme fonctionnaire.

Il est nécessaire de rappeler tout d'abord que la rupture du contrat de travail est à l'initiative de l'employeur, non de l'employé, sauf dans le cas d'une démission, situation n'entraînant aucun versement d'indemnités.

Depuis 1990, la direction des cadres dirigeants du Groupe La Poste a considéré que la rupture d'un contrat de travail avec un fonctionnaire n'avait pas de sens, aboutissant automatiquement à la réintégration dudit fonctionnaire dans ses effectifs. Ainsi, depuis 24 ans, aucun contrat de travail signé avec un cadre dirigeant fonctionnaire n'a été rompu à l'initiative du Groupe. C'est pourquoi « l'effet d'aubaine possible » envisagé par la Cour n'est pas démontré par les faits.

## **II. Gestion des rémunérations des cadres dirigeants à La Poste**

### a) la professionnalisation de la gestion des cadres dirigeants du Groupe

Dans la deuxième partie du rapport, la Cour souligne que le professionnalisme que La Poste SA a su donner à la gestion des cadres dirigeants est un point positif, et le Groupe s'en félicite. La volonté d'amélioration de la gestion des cadres dirigeants du Groupe est soulignée : en effet, un dispositif complet de gestion et de reconnaissance de la performance individuelle, « les quatre temps du management », a été mis en œuvre durant la période étudiée. Des marges de progression ont été signalées, à propos de la fluidité de ce dispositif ; une première simplification de l'outil a été réalisée et mise en œuvre sur la campagne des quatre temps 2014. Des efforts dans ce sens seront poursuivis dans les années à venir.

### b) sélectivité des rémunérations variables

Une sélectivité accrue dans l'attribution des rémunérations variables a aussi été recommandée par la Cour.

Les cadres dirigeants du Groupe ont une partie de leur rémunération variable liée à l'atteinte d'objectif individuel, et une autre partie liée à l'atteinte d'objectifs collectifs (objectifs liés à la performance de la branche). Cela traduit la volonté de les associer à la performance de leurs activités. Au sein du Groupe, la qualité des dirigeants est reconnue et éprouvée. C'est par l'atteinte des objectifs leur ayant été assignés que La Poste a réussi ses transformations ambitieuses, et continue de le faire. Dès lors, il n'est pas anormal que le niveau d'atteinte de leurs objectifs moyen varie pour cette population entre 75 % et 100 %.

Pour autant, il est actuellement envisagé de faire évoluer le dispositif de rémunération variable pour ces cadres dirigeants afin de mieux distinguer pour chacun sa contribution à la performance du Groupe, de sa branche et enfin sa performance individuelle. La Poste a aussi renforcé la précision dans les principes de détermination des objectifs : les managers sont incités à fixer des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, ambitieux, réalistes et délimités dans le temps) et à être plus discriminants dans l'attribution de la part variable.

En 2014, pour favoriser une sélectivité accrue, La Poste a mis en œuvre un cadrage de l'enveloppe de part variable. Les managers, dotés d'une enveloppe limitée, attribuent des parts variables avec plus de sélectivité.

Dans les années futures, La Poste a le souhait de renforcer sa politique de rémunération variable pour introduire davantage d'indexation aux résultats du Groupe et créer ainsi une corrélation plus forte entre la rémunération variable et les résultats de l'entreprise.

Il est aussi certain que les parts variables des dirigeants doivent évoluer en ligne avec la situation financière de l'entreprise dans sa globalité. Il convient de distinguer le cas des membres du Comex et le cas des autres cadres dirigeants. Il a été décidé pour 2014 que 50 % de la part variable des membres du Comex seraient alloués à l'atteinte des objectifs du Groupe La Poste. Pour les membres du Comex qui ont un impact sur l'ensemble du Groupe La Poste, indexer pour moitié leur part variable aux performances économiques du Groupe fait sens. Ce d'autant plus

qu'aujourd'hui onze membres du Comex sont responsabilisés sur des projets transverses au Groupe (par exemple le projet « transition énergétique », ou « modernisation de la vie publique »).

### c) La qualité de la fixation des objectifs

A propos de la qualité de la fixation des objectifs de part variable, la Cour remet en cause le caractère insuffisamment ambitieux des objectifs budgétaires. Si dans certains Groupes, la pratique des prévisions budgétaires se veut marquée par la prudence, le budget du Groupe La Poste traduit bien, lui, les ambitions de conquête du Groupe. Ainsi entre 2008 et 2012, La Poste a été confrontée à une chute significative des volumes du courrier. Le niveau et la vitesse de cette chute n'étaient pas chose simple à anticiper.

Dans ce contexte, il est à noter que le chiffre d'affaire (CA) budgété 2008 s'est révélé supérieur au CA réalisé 2008 (21,4 milliards versus 20,8 milliards). Il en va de même pour 2009, où le CA budgété dépasse le CA réalisé (21,1 milliards versus 20,5 milliards).

De la même façon, le résultat d'exploitation (REX) budgété 2009 excède le REX réalisé cette même année (780 millions d'euros versus 757 millions d'euros) ; en 2012 REX budgété et réalisé sont identiques à 815-816 millions d'euros.

Le Groupe La Poste, confronté à une chute drastique de sa principale activité durant la période concernée, a donc su se fixer des objectifs à la fois ambitieux et réalistes, dans un contexte de visibilité budgétaire restreinte.

Pour terminer sur la question des parts variables, précisons que le montant moyen en cas de pleine réalisation des objectifs évolue entre 15 et 20 % du salaire fixe, et non 30 % comme mentionné dans le rapport. Dans certains cas, rares, une part variable supérieure peut être attribuée.

### d) Rôle du Comité des rémunérations

Il est aussi question dans le rapport de la Cour du Comité des rémunérations et de la Gouvernance du Conseil d'administration du Groupe La Poste ; son rôle jugé « limité » est pointé.

Le code Afep-Medef stipule que : « *le comité des rémunérations doit permettre de placer le conseil d'administration dans les meilleures conditions pour déterminer l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux, l'ensemble du conseil d'administration ayant la responsabilité de la décision.*

*Par ailleurs, le comité doit être informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux. A cette occasion, le comité s'adjoint les dirigeants mandataires sociaux. »*

Le Comité des rémunérations doit donc :

- déterminer uniquement les rémunérations individuelles des dirigeants mandataires sociaux,
- être informé sur la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux. Cela inclut l'éventuel taux d'augmentation collective, l'évolution des périphériques de rémunération ou bien encore les principes de part variable. En revanche, les montants individuels et collectifs des rémunérations des dirigeants non mandataires sociaux sont exclus du périmètre d'intervention du Comité.

Le Conseil d'administration du Groupe La Poste a veillé en 2011 à ce que le Comité des rémunérations se dote d'un règlement intérieur définissant le champ de ses responsabilités et incluant notamment :

- des recommandations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de La Poste,
- un avis sur toute proposition relative aux principes généraux de la politique de rémunération hors salaire des cadres dirigeants de La Poste et de ses principales filiales,

- le pilotage du processus annuel d'évaluation du Conseil d'administration,
- l'information par le PDG de la nomination, de la politique de rémunération et des plans de succession des dirigeants de La Poste et de ses principales filiales.

Depuis 2011, le Comité s'est réuni 14 fois et a abordé l'intégralité de ces sujets.

En 2014, conformément au règlement intérieur, le Comité a été informé de la politique de rémunération et des plans de succession des dirigeants du Groupe La Poste, en se focalisant sur deux « populations » spécifiques :

- les membres du Comex,
- les titulaires de postes clés.

Ainsi lors des derniers Comités des rémunérations tenus le 28 mai et le 12 décembre 2014, ont été présentées :

- la rémunération 2014 du président directeur général,
- la feuille de route 2014 du président directeur général présentant des objectifs qualitatifs et quantitatifs,
- la politique de rémunération des membres du Comex : le gel des rémunérations pour 2014, le mode de calcul de la part variable ainsi que les objectifs du Groupe fixés pour le calcul de la part variable,
- la politique de rémunération des dirigeants du Groupe fixant un gel des rémunérations sur 2014,
- la définition et cartographie des postes clés et des hauts potentiels du Groupe La Poste,
- la politique de gestion des postes clés et des hauts potentiels du Groupe La Poste,
- la politique de gestion des plans de succession pour les postes clés du Groupe La Poste.

Le Groupe La Poste est satisfait des nombreuses missions remplies par le Comité des rémunérations, en cohérence avec son règlement intérieur.

#### e) Suivi des rémunérations des dirigeants au niveau du Groupe

Si la Cour souligne positivement le professionnalisme que La Poste SA a su donner à la gestion des cadres dirigeants, elle regrette le manque de vision globale des rémunérations au niveau du Groupe, et notamment dans ses filiales.

Le Groupe La Poste a établi pour la rémunération des cadres dirigeants en filiale une politique de délégation et de confiance aux dirigeants des filiales de 1er rang : à l'heure actuelle les dirigeants de GeoPost, La Banque Postale et Sofipost, en leur qualité de membre du Comex, sont pleinement conscients des enjeux et objectifs de cohérence salariale, et sont les premiers acteurs d'une gestion raisonnée des rémunérations des cadres dirigeants du Groupe.

En termes de gestion des ressources humaines, la direction des cadres dirigeants de La Poste a une bonne connaissance des processus RH des filiales de premier rang, et une connaissance moindre de ses filiales de second ou troisième rang. Pour aller dans le sens souhaité par La Cour, la direction des cadres dirigeants de La Poste s'engage à poursuivre ses actions afin de consolider les rémunérations des dirigeants des filiales dans la totalité du Groupe, afin d'en avoir une vision plus exhaustive. Comme l'indique le rapport, une politique de gestion des postes clés et des hauts potentiels pour l'ensemble du Groupe La Poste a été initiée en 2014. Elle se traduira notamment par une gestion particulière de ces « populations » cible.

### **III. Analyse statistique des rémunérations des dirigeants**

#### a) Analyse de l'évolution des dirigeants du Groupe

Dans la troisième partie du rapport, la Cour relève que le « nombre de dirigeants a crû fortement tant à La Poste SA qu'à La Banque Postale ou à Chronopost ».

Cette croissance, liée en partie au développement rapide des filiales évoquées ci-dessus, a répondu au nécessaire accompagnement des transformations de l'entreprise. Il convient de contextualiser cette croissance dans le cadre postal global :

- premièrement, au regard de l'effectif total de La Poste de 268 568 au 31.12.2013, la population des dirigeants représente moins de 0,3 % du total de l'effectif du Groupe,
- deuxièmement, lorsque la Cour souligne « l'intensité de la politique de promotion interne », rappelons que La Poste a choisi de privilégier le développement des compétences en interne, via un modèle de développement des postières et des postiers fondé sur la promotion. Aussi, le taux de promotion des cadres dirigeants de La Poste SA (21,3 % en 2009, 8,3 % en 2010, 6,6 % en 2011 et 3,9 % en 2012) est inférieur au taux de promotion global de La Poste (11,2 % en 2009, 8,9 % en 2010, 8,4 % en 2011, 6,8 % en 2012), à l'exception de l'année 2009. Cette année 2009 a été marquée par la forte implication professionnelle de plusieurs centaines de cadres autour du changement de statut transformant La Poste en société anonyme à capitaux publics. La réussite de ce projet stratégique pour l'entreprise a conduit à promouvoir certains d'entre eux, ainsi qu'à reconnaître le travail de grande qualité réalisé via des parts variables versées à titre exceptionnel.

#### b) Augmentation de la masse salariale des dirigeants rémunérés plus de 150 000 euros

La Cour souligne aussi l'augmentation rapide de la masse salariale des personnes rémunérées plus de 150 000 euros, en l'expliquant par une hausse de leur effectif et de leur salaire moyen.

A propos de la hausse des effectifs, comme vu ci-dessus, le taux moyen de + 7,8 % pour les cadres dirigeants de La Poste SA entre 2008 et 2012 est cohérent avec le taux de promotion pratiqué à La Poste SA durant cette même période. Concernant La Banque Postale, Banque créée en 2006 et pour laquelle les effectifs de dirigeants ont doublé, la période 2008-2012 a été marquée par la constitution des équipes de direction en mesure de faire de La Banque Postale une banque française de premier rang, avec la création et le développement de filiales ad hoc telles que La Banque Postale Financement pour la commercialisation des produits et services de crédit à la consommation et La Banque Postale IARD pour la commercialisation de produits et services d'assurance dommages. Cela s'est traduit par une augmentation légitime de cadres dirigeants via de nombreuses mobilités internes et des recrutements externes de nombreuses personnes issues de la Banque et de l'Assurance.

Les résultats obtenus pour LBP, avec notamment une croissance du produit net bancaire de + 426 millions d'euros en quatre ans (de 4,8 milliards d'euros en 2008 à 5,2 milliards d'euros en 2012) et un résultat net de + 271 millions d'euros sur la même période (de 303 millions d'euros en 2008 à 574 millions d'euros en 2012) attestent de la pertinence des choix opérés.

De même, l'activité colis express s'est fortement développée ces dernières années via GeoPost sur le territoire national et à l'international, par croissance organique et externe.

Les résultats obtenus pour GeoPost, avec notamment une croissance du chiffre d'affaire de + 755 millions d'euros en quatre ans (de 3,3 milliards d'euros en 2007 à 4,07 milliards d'euros en 2012) et un résultat opérationnel + 91 millions d'euros sur la même période (de 202 millions d'euros en 2008 à 293 millions d'euros en 2012), attestent là-encore de la pertinence des choix opérés.

A propos de la hausse du salaire moyen de cette population, le rapport souligne à juste titre que sa croissance à La Poste SA + 8,5 % sur 2008-2012, soit + 2,1 % annuel est en phase avec celle du Groupe La Poste (de l'ordre de 2,4 %). Si les hausses chez Chronopost (+ 3,1 % annuel) et à La Banque Postale (+ 4,5 % annuel) ont été plus élevées, cela s'explique par la nécessité d'attirer, de motiver et de retenir les meilleurs talents dans les secteurs de la Banque et du Colis express où la concurrence s'est intensifiée ces dernières années, et où les pratiques de rémunération sont très compétitives. Dans une entreprise où la promotion interne est un principe de management, et où le principe de méritocratie est appliqué, il est légitime que les cadres à haut potentiel connaissent une évolution de carrière rapide. Ces évolutions s'accompagnent d'une augmentation forte de leur responsabilité et d'une rémunération en ligne avec le champ de responsabilité investi.

#### c) Augmentation de la masse salariale des dirigeants rémunérés plus de 275 000 euros

En outre, pour les dirigeants percevant plus de 275 000 euros, et dont l'augmentation moyenne est de 4,3 % annuelle de 2008 à 2012, il est important de signaler que cette évolution se situe dans une démarche de cohérence salariale par rapport au marché. A taille d'entreprise et responsabilités égales, les décalages de rémunération des dirigeants susvisés étaient forts en 2008. Pour autant, la politique de rémunération des cadres dirigeants les mieux rémunérés du Groupe reste mesurée et contrôlée. En effet le rapport pointe, pour les dix plus hautes rémunérations, une moyenne de 303 000 euros en 2012. A titre de comparaison avec d'autres entreprises publiques, les bilans sociaux de trois Groupes détenus partiellement ou complètement par l'Etat indiquent des moyennes des dix plus hautes rémunérations à 817 000 euros, 776 000 euros et 350 000 euros en 2012. Soit parfois plus du double du Groupe La Poste pour la moyenne en question. Ces données confortent notre approche mesurée des plus hautes rémunérations du Groupe.

#### d) Cohérence entre la dynamique des rémunérations et les résultats de La Poste

Pour la Cour, ces évolutions de rémunération à la hausse ne sont pas considérées comme « en phase » avec la situation financière du Groupe.

Là encore, le point de vue de la Cour mérite d'être nuancé : le chiffre d'affaires du Groupe La Poste a augmenté de plus d'un milliard d'euros, passant de 20,8 milliards d'euros en 2008 à 22,1 milliards en 2013. Le résultat net s'est lui apprécié de + 97 millions d'euros, évoluant de 531 millions d'euros en 2009 à 627 millions d'euros en 2013.

Comme l'indique la Cour, la mise en application en juillet 2012 du plafond de 450 000 euros pour les dirigeants mandataires sociaux joue un rôle de référence et de modérateur pour la politique de rémunération des cadres dirigeants du Groupe. Au sein de La Poste SA, les cadres dirigeants recrutés ou augmentés depuis cette date, y compris les trois derniers membres arrivés au Comex, l'ont été à une rémunération inférieure à ce plafond. Il est néanmoins nécessaire de rappeler que pour les dirigeants la rémunération fait partie du contrat de travail et ne se modifie pas comme se modifie celle d'un mandataire social. Pour autant, La Poste partage les principes de modérations salariales mentionnés par la Cour et a gelé en 2014 les salaires fixes et l'évolution des enveloppes de part variable.

Dans le contexte du plan stratégique « La Poste 2020 : conquérir l'avenir », Le Groupe La Poste continuera à renforcer la qualité de la gestion de ses cadres dirigeants tout comme la mise en œuvre d'une politique de rémunération en phase avec les résultats de l'entreprise et leur performance individuelle.



Le Ministre de l'Economie, de  
l'Industrie et du Numérique

Le Ministre des Finances et des  
Comptes Publics

Paris, le 26 JAN. 2015

Monsieur le Président,

Comme vous nous y avez invités, nous vous faisons part des principales observations qu'appelle de notre part le rapport particulier de la Cour des Comptes relatif à la rémunération des cadres dirigeants dans le groupe La Poste.

Le rôle d'actionnaire – même majoritaire – ne saurait être confondu avec le rôle de gestionnaire qui est du ressort des dirigeants de La Poste, y compris pour les fonctionnaires de l'Etat, que la loi a placés sous l'autorité du président de La Poste auquel elle a confié le pouvoir de les recruter, de les nommer et de les gérer.

Nous partageons toutefois pleinement l'appréciation de la Cour sur l'importance pour l'Etat actionnaire d'être impliqué dans la définition de la politique de rémunération des employés de La Poste, en particulier des cadres dirigeants, qui doit être soutenable et équilibrée, *a fortiori* dans un contexte de transformation profonde de l'entreprise qui requiert des efforts sans précédent de la part de ses salariés.

Pour l'appréciation des rémunérations des dirigeants sur une base individuelle, le contrôle exercé par l'Etat est, en principe, ciblé sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de La Poste SA et de ses filiales de premier rang visées par l'arrêté du 15 octobre 2012.

En ce qui concerne l'appréciation des rémunérations des dirigeants sur une base collective, les principes de la politique de rémunération adoptée doivent faire l'objet d'une information et d'une discussion au sein du comité des rémunérations et de la gouvernance afin de permettre au comité d'en apprécier la cohérence, l'homogénéité et l'adéquation aux évolutions du groupe.

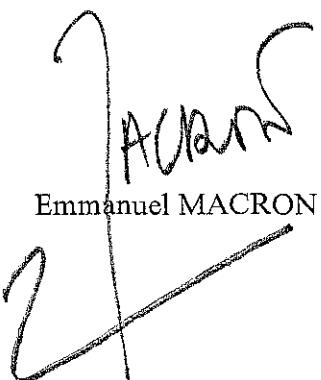
Nous partageons l'appréciation de la Cour sur le fait que les champs d'interventions des comités des rémunérations dans lesquels siège l'Etat actionnaire doivent être élargis. A ce titre, nous tenons à souligner certaines évolutions récentes qui vont dans le sens d'un

Monsieur Didier MIGAUD  
Premier Président  
Cour des comptes  
13, rue Cambon  
75100 Paris

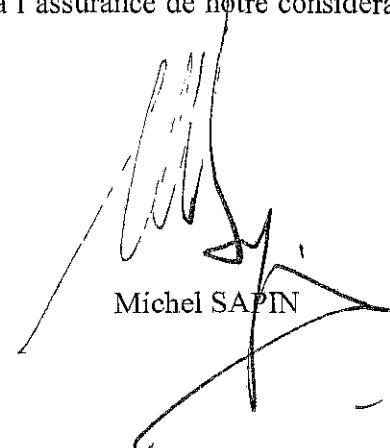
suivi plus attentif de ce sujet par l'Etat actionnaire et d'une prise en compte des enjeux de modération salariale pour les cadres dirigeants :

- élargissement des champs d'intervention du comité des rémunérations et de la gouvernance de La Poste SA qui a par exemple examiné en 2014 les postes clés et les potentiels du Groupe (cartographie, politique de gestion, plans de succession) ;
- modérations salariales depuis 2014 et engagements sur la période 2015-2020 dans le cadre du plan stratégique et de la trajectoire financière. En particulier, comme vous le notez, les rémunérations des cadres dirigeants ont été gelées en 2014 ;
- nomination en 2014 d'un représentant de l'Etat au Conseil de surveillance de La Banque Postale, nomination qui participe du renforcement du rôle de l'Etat au sein du Groupe La Poste.

Nous vous prions de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de notre considération distinguée.



Emmanuel MACRON



Michel SAPIN