

OBSERVATOIRE **ATH**
DE L'INFORMATION FINANCIÈRE



2012

**ZOOM SUR LES
RÉMUNÉRATIONS**

DE 400 DIRIGEANTS
DE SOCIÉTÉS COTÉES

Dans le contexte de la crise financière qui s'est désormais installée dans notre économie, les débats autour de la rémunération des dirigeants ne cessent de s'amplifier ; les changements politiques récemment intervenus dans notre pays ne font qu'accentuer et alimenter les polémiques :

- la fonction de dirigeant et les responsabilités qui y sont attachées justifient-elles des écarts de 1 à 60 par rapport aux rémunérations les plus faibles alors que les pouvoirs publics souhaitent limiter cette fourchette à 20 dans le secteur public ?
- les règles de fixation elles-mêmes ne sont-elles pas en train d'évoluer, les actionnaires contestant de plus en plus fréquemment les décisions prises par les administrateurs et les salariés revendiquant de plus en plus leur participation aux décisions ?
- les rémunérations dites variables doivent-elles être plus encadrées et liées plus directement aux véritables performances mesurables ?
- certaines formes de rémunération telles que les retraites-chapeaux ou les « *golden parachutes* » ne sont-elles pas devenues anachroniques dans le contexte économique actuel ?

L'observatoire de l'information financière ATH n'a certes pas pour objectif de répondre à ces questions sociétales, mais une nouvelle fois il poursuit sa mission de clarification et fournit une nouvelle vision objective de la situation des sociétés cotées françaises hors CAC 40.

Il met en particulier en évidence qu'il ne faut pas avoir en la matière de vue trop simplificatrice et qu'il convient de ne pas faire d'amalgame ; il est important que les sociétés cotées « moyennes » qui constituent un des éléments majeurs de notre tissu économique soient distinguées des très grandes sociétés du CAC 40 et que soient reconnues leurs spécificités en terme d'information financière sans pour autant les éloigner des obligations de transparence qui s'imposent à tous.

Le Président d'ATH
Pierre GODET





ZOOM SUR LES RÉMUNÉRATIONS DE 400 DIRIGEANTS DE SOCIÉTÉS COTÉES

SYNTHÈSE Page 7

PRÉAMBULE

1 Pourquoi cette étude ? Page 22

2 Echantillon Page 23

UNE NÉCESSAIRE CLARIFICATION

3 Concepts clés Page 32

4 Gouvernance et rémunérations Page 36

APERÇU D'ENSEMBLE SUR LES RÉMUNÉRATIONS 2011

5 Rémunération totale Page 40

6 Rémunération globale Page 49

ANALYSE PAR COMPOSANTES

7 Rémunération fixe Page 56

8 Rémunération variable Page 59

9 Rémunération exceptionnelle Page 62

10 Jetons de présence Page 65

11 Avantages en nature Page 67

12 Attribution d'actions et d'options Page 69

13 Rémunérations différées Page 77

ANNEXES Page 85

ATH, pour la 4^{ème} année consécutive, publie son étude sur la rémunération des dirigeants.

L'étude a porté cette année sur un panel identique à celui utilisé en 2010 soit 163 sociétés cotées, hors CAC 40, banques et assurances.

ATH s'est attaché à apprécier l'évolution de la qualité de l'information financière sur ce point et à analyser les évolutions significatives de ces rémunérations tant dans les montants que dans leurs décompositions.

« Ce que j'apprécie c'est le talent, le travail, le mérite, ceux qui ont réussi à créer et à permettre à la France d'avancer, [...] Ce que je n'accepte pas, c'est la richesse indécente. C'est des rémunérations qui n'ont pas de rapport avec le talent, l'intelligence ou l'effort [...] Ce que je n'accepte pas, c'est le scandale d'un certain nombre de stock-options ou de « retraites-chapeau », de tout ce qui fait que les Français ont le sentiment que c'est trop injuste, trop inégal ».

Interview de François Hollande - Paroles de candidat - 27 février 2012

UNE DIVERSITÉ DE RÉMUNÉRATIONS

Le concept de « rémunération » recouvre en fait une diversité de types de rémunérations : rémunération fixe, variable, attribution d'actions ou d'options, indemnités, retraites supplémentaires... qui répondent chacune à un objectif spécifique de rémunération de :

- la fonction,
- la performance à court terme,
- la performance à moyen terme,
- la création de valeur.

En vue d'assurer la transparence de l'information sur la rémunération réelle des dirigeants et de permettre des comparaisons pertinentes, il convient de les classer et de normaliser la terminologie de ces types de rémunération.

Partant des définitions de l'AMF, l'étude propose de retenir trois agrégats :

- **Rémunération totale** qui comprend les cinq rémunérations rattachées à l'exercice : fixe, variable, exceptionnelle, avantages en nature, jetons de présence,
- **Rémunération globale** qui ajoute à la rémunération totale les rémunérations de la performance à moyen terme : attribution d'actions et d'options,
- **Rémunérations différées** qui comprennent les retraites supplémentaires, les indemnités de départ et de non concurrence.

RÉMUNÉRATION TOTALE

Les résultats de l'étude sont segmentés selon le compartiment Euronext des sociétés.

Comme en 2010, les niveaux de rémunération constatés sont globalement corrélés avec les niveaux de chiffre d'affaires des sociétés et avec leur capitalisation boursière.

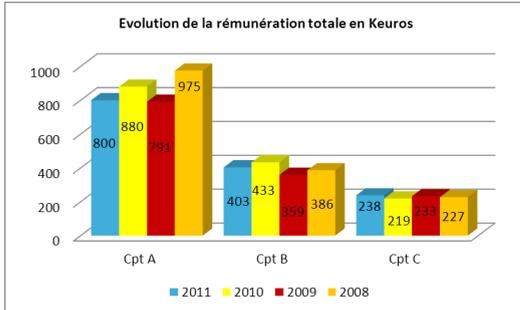
En 2011, il faut noter que dans le cadre de notre panel, les résultats nets de ces sociétés ont baissé respectivement de 37% et 20% pour les sociétés du panel des compartiments A et B et il est resté stable pour les sociétés du compartiment C.

Les rémunérations totales moyennes ont suivi des évolutions parallèles : -9% et -7% pour les compartiments A et B et +9% pour le compartiment C.

Rémunération totale moyenne

Les rémunérations totales moyennes sur les panels retenus pour les quatre années sont les suivantes :

	Rému- nération totale moyenne 2011 en K€	Rému- nération totale moyenne 2010 en K€	Rému- nération totale moyenne 2009 en K€	Rému- nération totale moyenne 2008 en K€	Varia- tion 2011/ 2010
Compartiment A	800	880	791	975	-9%
Compartiment B	403	433	359	386	-7%
Compartiment C	238	219	233	227	+9%



La somme des rémunérations totales des 393 dirigeants s'est élevée à 193 M€ en 2011 soit une moyenne de 490 000 € par dirigeant contre 508 000 € en 2010, représentant une baisse de 4%.

A titre de comparaison, les dirigeants du CAC 40 ont bénéficié d'une rémunération totale (fixe, variable et exceptionnelle), selon une étude¹ du journal Les Echos parue en mai 2012, de « 96,8 M€, soit une moyenne de 2,42 M€ par dirigeant. C'est un recul de 1,5% sur les rémunérations dues au titre de 2010. »

- CAC 40 : 2,42 M€/an,
- Panel ATH : 490 K€/an,
- PME-CGPME : entre 47 K€/an (moins de 20 salariés) et 76 K€/an (entre 20 et 49 salariés).

Quant aux rémunérations des dirigeants de PME, les résultats de l'enquête² annuelle de l'INSEE pour le compte de la CGPME publiés par La Tribune en décembre 2011, montrent qu'« en 2009, tandis que le salaire moyen d'un dirigeant de TPE/PME de moins de 20 salariés s'élevait à 3 891 € par mois, soit 46 693 € par an, il atteignait 6 297 € mensuels (75 572 € annuels) pour une PME entre 20 et 49 salariés. »

**NOUVEAUTÉ
2012**

Rémunération totale médiane

	Rémunération totale médiane 2011 en K€	Rémunération totale médiane 2010 en K€	Rémunération totale médiane 2009 en K€	Rémunération totale médiane 2008 en K€	Variation 2011/2010
Compartiment A	530	643	608	722	-18%
Compartiment B	330	350	279	292	-6%
Compartiment C	215	183	209	197	+17%

Une baisse de la rémunération totale et globale dans les compartiments A et B et une augmentation dans le compartiment C.

La différence entre la moyenne et la médiane apparaît surtout significative pour les sociétés du compartiment A (800 K€ pour 530 K€), ce qui reflète une plus grande amplitude des rémunérations.

1 « La crise écorne les salaires des patrons du CAC 40 », Laurence Boisseau, Les Echos, 9 mai 2012

2 « Ce que gagne un patron de TPE, de PME... et de grand groupe », La Tribune, 15 décembre 2011

Ventilation de la rémunération totale

	Poids de chaque composante		Nombre de dirigeants concernés		% de dirigeants concernés/	
	2011	2010	2011	2010	393	378
					2011	2010
Rémunération fixe	61%	57%	369	354	94%	94%
Rémunération variable	33%	33%	247	230	63%	61%
Rémunération exceptionnelle	2%	6%	32	41	8%	11%
Avantages en nature	2%	2%	234	222	60%	59%
Jetons de présence	2%	2%	128	129	33%	34%
Rémunération totale	100%	100%				

Les rémunérations fixes et variables représentent 94% de la rémunération totale (90% en 2010).

La rémunération fixe a légèrement augmenté (299 K€ pour 289 K€ pour l'ensemble des dirigeants). Mais il apparaît :

- une stabilité pour le compartiment A (461 K€ en 2011 contre 463 K€ en 2010),
- une stabilité pour le compartiment B (248 K€ en 2011 contre 247 K€ en 2010),
- une augmentation de 8% pour le compartiment C (175 K€ en 2011 contre 162 K€ en 2010).

La rémunération variable a légèrement baissé, passant de 278 K€ à 257 K€ (pour les dirigeants ayant perçu une rémunération variable).

L'évolution des rémunérations variables est particulièrement significative pour les dirigeants du :

- compartiment A : la baisse ressort à 14% (295 K€ en 2011 contre 344 K€ en 2010),

37% des dirigeants n'ont pas de rémunération variable.

- compartiment B : l'augmentation ressort à 2% (130 K€ en 2011 contre 127 K€ en 2010),
- compartiment C : l'augmentation ressort à 5% (45 K€ en 2011 contre 43 K€ en 2010).

Les autres éléments (rémunération exceptionnelle, avantages en nature et jetons de présence) restent relativement marginaux.

Part de la rémunération variable dans la rémunération totale

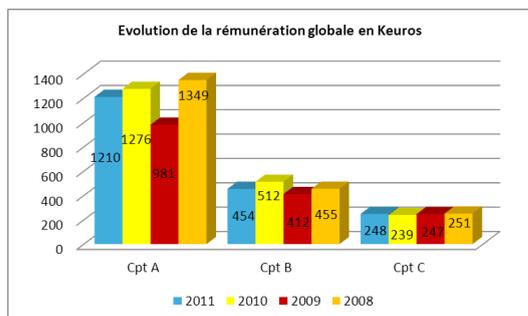
Le poids de la rémunération variable par rapport à la rémunération totale (33% en moyenne) s'élève en fonction du compartiment auquel appartient la société à :

- **37% pour les dirigeants** des sociétés du compartiment A (39% en 2010),
- **32% pour les dirigeants** des sociétés du compartiment B (29% en 2010),
- **19% pour les dirigeants** des sociétés du compartiment C (19% en 2010).

RÉMUNÉRATION GLOBALE

La rémunération globale moyenne a varié depuis 2008 comme suit :

Rémunération globale moyenne



	Rémunération globale moyenne 2011 en K€	Rémunération globale moyenne 2010 en K€	Rémunération globale moyenne 2009 en K€	Rémunération globale moyenne 2008 en K€	Variation 2011/2010
Compartment A	1 210	1 276	981	1 349	-5%
Compartment B	454	512	412	455	-11%
Compartment C	248	239	247	251	+4%

NOUVEAUTÉ
2012

Rémunération globale médiane

	Rémunération globale médiane 2011 en K€	Rémunération globale médiane 2010 en K€	Rémunération globale médiane 2009 en K€	Rémunération globale médiane 2008 en K€	Variation 2011/2010
Compartment A	738	890	750	869	-17%
Compartment B	357	389	305	308	-8%
Compartment C	217	212	219	225	+2%

Comme pour la rémunération totale, la différence entre la moyenne et la médiane de rémunération globale apparaît surtout significative pour les sociétés du compartiment A (1 210 K€ pour 738 K€), ce qui reflète une très grande amplitude des rémunérations.

ATTRIBUTIONS D' ACTIONS ET D' OPTIONS

28% des dirigeants (110 sur 393) ont bénéficié d'actions ou d'options sur 2011 contre 32% en 2010.

La valorisation moyenne des attributions d'options ou d'actions a légèrement diminué pour les dirigeants du compartiment A et est restée stable pour les dirigeants des compartiments B et C.

Pour ces 110 dirigeants qui bénéficient d'actions ou d'options, la valorisation moyenne par dirigeant se situe à 574 K€ (498 K€ en 2010 et 313 K€ en 2009) et se répartit comme suit selon le compartiment de leur société :

- 791 K€ pour les 69 dirigeants des sociétés du compartiment A,
- 243 K€ pour les 31 dirigeants des sociétés du compartiment B,
- 109 K€ pour les 10 dirigeants des sociétés du compartiment C.

Comparé aux 122 dirigeants qui avaient bénéficié d'actions et d'options en 2010 (99 en 2009), la situation est la suivante :

en K€	Compartiment A			Compartiment B			Compartiment C		
	2011	2010	2009	2011	2010	2009	2011	2010	2009
Valorisation moyenne	791	827	524	243	247	176	109	119	109
Valorisation médiane	350	527	336	181	93	135	110	63	100
Nombre de dirigeants concernés	69	57	42	31	46	42	10	19	15

Pour **27% de ces dirigeants** (35% en 2010), ces actions ou options ont une valeur inférieure à 100 K€.

Le nombre de dirigeants bénéficiant d'une indemnité de départ est stable.

RÉMUNÉRATIONS DIFFÉRÉES

14% des dirigeants (55 sur 393) (13% en 2010) bénéficient d'une indemnité de non concurrence, ce qui est stable par rapport à 2010.

Seul 1 dirigeant sur 4 (104 sur 393) bénéficie en 2011 d'une indemnité de départ, ce qui est également stable par rapport à 2010.

La répartition par compartiment de ces dirigeants varie peu d'une année sur l'autre :

- 56% dans les sociétés du compartiment A (42% en 2010),
- 29% dans les sociétés du compartiment B (34% en 2010),
- 17% dans les sociétés du compartiment C (23% en 2010).

25% des dirigeants (98 sur 393) (23% en 2010) bénéficient d'une retraite supplémentaire, ce qui représente une faible variation.

**NOUVEAUTÉ
2012**

EGALITE HOMMES-FEMMES

L'étude compte 26 femmes parmi les 393 dirigeants de notre panel, soit 7%.

Leur rémunération totale est en moyenne de 66% de celles des hommes.

Leur rémunération globale est en moyenne de 56% de celles des hommes, le poids des actions et options étant très nettement inférieur pour les femmes.

Pour les 393 dirigeants	Total	
	Femmes	Hommes
Rémunération totale	331	501
Actions ou options	47	169
Rémunération globale	378	670
% des actions et options / Rémunération globale	12%	25%

SYNTHÈSE GÉNÉRALE

Ramenées à l'ensemble du panel des 393 dirigeants, les rémunérations moyennes s'établissent ainsi par compartiment :

Pour les 133 dirigeants	Compartiment A en K€				Variation 2011/2010
	2011	2010	2009	2008	
Rémunération totale	800	880	791	975	-9%
Actions ou options	410	396	190	373	+4%
Rémunération globale	1 210	1 276	981	1 349	-5%

Pour les 147 dirigeants	Compartiment B en K€				Variation 2011/2010
	2011	2010	2009	2008	
Rémunération totale	403	433	359	386	-7%
Actions ou options	51	79	53	69	-35%
Rémunération globale	454	512	412	455	-11%

Pour les 113 dirigeants	Compartiment C en K€				Variation 2011/2010
	2011	2010	2009	2008	
Rémunération totale	238	219	233	227	+9%
Actions ou options	10	20	14	24	-50%
Rémunération globale	248	239	247	251	+4%

QUALITÉ DE L'INFORMATION

Il ressort de cette étude :

- une amélioration continue de la qualité de l'information par une application en constante progression des recommandations AFEP/MEDEF et de l'utilisation des tableaux, (82% des sociétés appliquent complètement les 10 tableaux de l'AMF pour 79% des sociétés en 2010, 66% en 2009 et 32 % en 2008).

Concernant l'environnement législatif et réglementaire, les constats de 2008, 2009 et 2010 sont toujours d'actualité.

Un foisonnement législatif et réglementaire...

Les textes relatifs aux rémunérations se sont succédés depuis 2001 : loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE), loi sur la Sécurité Financière (LSF), loi Breton, loi TEPA, pour ne citer que les plus importantes.

Ce foisonnement de textes et parfois leur manque de cohérence, ont conduit à :

- une multiplicité des sources d'information : annexe, rapport de gestion, document de référence, bilan social, attestation des rémunérations...,
- des concepts de rémunérations peu définis ou différents selon les documents : rémunérations versées ou dues, brutes ou nettes...,
- des imprécisions quant au contenu des rémunérations : rémunérations exceptionnelles, avantages en nature, rémunérations différées...,
- des périmètres hétérogènes quant aux catégories de dirigeants concernés : dirigeants, dirigeants mandataires sociaux, administrateurs,
- des collèges différents : rémunérations nominatives ou générales, rémunérations les plus élevées, seuils différents selon l'effectif de la société.

Cette complexité législative nuit à la transparence et à la lisibilité de l'information. Elle représente par ailleurs une charge administrative lourde pour les sociétés, notamment pour les valeurs moyennes.

... Complété par des codes...

« La rémunération doit rester de la responsabilité exclusive des conseils d'administration, rétorque Daniel Lebègue, président et fondateur de l'Institut français des administrateurs (IFA). C'est de notre ressort de déterminer ses composantes et d'en fixer les critères. »

Challenges - 12 avril 2012

« Nicolas Sarkozy propose ainsi que les salaires des hauts dirigeants soient votés en assemblée générale d'actionnaires, selon le principe du « say on pay ». François Hollande veut aller plus loin et permettre la présence des représentants des salariés dans les conseils d'administration et dans les comités de rémunération des grandes entreprises. Et interdire les stock-options. »

La Tribune – 27 avril 2012

En mai 2011, Middlesnext a pris l'initiative, avec ses homologues anglais et allemands, de proposer des guidelines de gouvernance destinées aux valeurs moyennes européennes dont une concerne tout particulièrement la politique de rémunération : *« Le rapport annuel relatif au gouvernement d'entreprise doit donner une vision globale de la politique de rémunération et expliquer comment les pratiques de rémunération de la société concilient les intérêts des administrateurs et cadres dirigeants avec ceux de la croissance durable et de la rentabilité à long terme de la société. »*

« Je demande au comité éthique du Medef de travailler sur un enrichissement du code sur un certain nombre de dimensions. Sur ces rémunérations, il faut travailler sur les clauses de non concurrence et je souhaiterais qu'il étudie sérieusement le mécanisme qui se développe aux Etats-Unis : le « say on pay », c'est-à-dire pour que nous, actionnaires, votions et approuvions une rémunération, il faut que vous nous la disiez. C'est le pouvoir accru aux actionnaires », a assuré la présidente du Medef. Et de conclure : « je vous annonce une refonte du code en matière de rémunération. »

Interview de Laurence Parisot - Europe 1 - 1^{er} avril 2012

... Toujours en refonte...

Les rémunérations des dirigeants continuent de faire débat. Au delà de leur montant, c'est leur mode d'attribution qui est en cause : faut-il laisser aux seuls administrateurs le soin de fixer les composantes et leurs critères ? Faut-il donner plus de pouvoir aux actionnaires voire aux salariés ?

...Conduisant à une information riche et complète...

La quantité et la nature des informations relatives aux rémunérations des dirigeants que les sociétés doivent publier se sont considérablement renforcées depuis une dizaine d'années. La loi a successivement imposé aux sociétés de communiquer sur :

- le montant global des rémunérations les plus élevées,
- les rémunérations nominatives,
- la décomposition par nature de ces rémunérations,
- les critères de leur détermination.

Globalement, les sociétés analysées dans l'étude respectent les textes et recommandations et s'appliquent à fournir l'information demandée.

Seules 7% des sociétés du panel ne fournissent pas une information complète ou comparable.

En 2011, 93% (91% en 2010) des sociétés du panel ont fourni des données chiffrées complètes et comparables.

...Information qui pourrait être améliorée et surtout simplifiée

Néanmoins, il subsiste quelques faiblesses dans la nature des données communiquées. Ainsi, certaines sociétés ne donnent pas d'information chiffrée sur les rémunérations. D'autres, donnent l'information sur les rémunérations versées uniquement et ne donnent pas l'information sur les rémunérations dues. Enfin, certaines sociétés ne fournissent pas d'information sur la valorisation des stock-options et actions gratuites. Pour respecter la comparabilité des données, le panel de l'étude a porté sur les sociétés qui fournissaient non seulement une information chiffrée complète mais également homogène.

En effet, certaines informations d'ordre qualitatif ne sont pas encore fournies par toutes les sociétés telles que :

- les critères de performance retenus pour déterminer la rémunération variable,
- les raisons motivant les évolutions significatives de la rémunération fixe.

« En France, c'est une exception mondiale, les actionnaires ne sont pas consultés sur le fixe et la variable des dirigeants. Mais, ils votent, en revanche, sur les parachutes et les retraites chapeaux. Cette année, ils ont réservé quelques surprises. »

Les Echos – 9 mai 2012

Par ailleurs, les informations sont souvent diluées dans les différentes parties des documents de référence et présentées de manière hétérogène ce qui ne facilite pas la lisibilité de l'information. Devant cette situation, l'AMF a publié, en décembre 2008, une recommandation visant à normaliser l'information sur les rémunérations des mandataires sociaux.

L'utilisation de ces tableaux, d'une part facilite l'accès à l'information et d'autre part, sert de guide pratique aux entreprises pour structurer l'information.

Elles sont 82% du panel à présenter l'intégralité des dix tableaux proposés par l'AMF. Elles n'étaient que 79% en 2010, 66% en 2009 et 32% en 2008.

Pistes de réflexion ATH

Face à ces constats, une évolution et une simplification du cadre législatif et réglementaire apparaissent nécessaires afin :

- de préciser et d'harmoniser les concepts, notamment pour la rémunération exceptionnelle, les avantages en nature, les rémunérations différées,
- de définir plus précisément les informations à fournir en matière de rémunérations différées,
- d'identifier l'information à fournir lorsque les rémunérations différées impactent le résultat de l'entité,
- d'adapter certaines exigences au contexte des valeurs moyennes.



Préambule

- ✦ **Pourquoi cette étude ?**
- ✦ **Echantillon**



1 POURQUOI CETTE ÉTUDE ?

« Souvent dénoncée par certains responsables politiques pour son caractère immoral, la rémunération des dirigeants des grandes entreprises fait aussi grincer des dents du côté des actionnaires. Mais cette fois-ci, la critique porte plutôt sur le manque de transparence et de contrôle par ceux qui détiennent les parts de la société. »

Challenges - 24 février 2012

« Avec le code Afep-Medef, la France dispose, en ce qui concerne la rémunération des dirigeants de grandes entreprises, du cadre sans doute le plus transparent et rigoureux du monde. Le fait de refuser de monnayer la réussite est un autre problème. Il faut faire attention. En surtaxant, en supprimant les stock-options et les dispositifs destinés à attirer les cadres de très haut niveau, nous n'allons plus pouvoir embaucher de talents d'envergure internationale. En France, on ne veut voir qu'une tête et qu'elle ne dépasse pas trop. »

Interview de Maurice Lévy
- Challenges - 28 mars 2012

Le thème des rémunérations des dirigeants de sociétés cotées a connu ces dernières années un fort écho médiatique qui a nui à l'image des chefs d'entreprises en général.

Dans ce contexte, l'Observatoire ATH de l'information financière avait consacré sa première étude en 2008 à ce thème avec pour objectifs de :

- clarifier le cadre législatif et réglementaire suite à un foisonnement des textes législatifs, réglementaires et recommandations diverses,
- donner un aperçu d'ensemble sur les rémunérations des dirigeants de sociétés cotées en dehors des plus grandes touchées par des polémiques visant essentiellement certains dirigeants du CAC 40,
- analyser en détail chacune des composantes des rémunérations : salaire fixe, variable, stock-options, retraites supplémentaires,
- apporter sur chacun de ces thèmes des préconisations ou recommandations dans un souci d'amélioration de l'information financière.

Cette année, en continuité avec les trois éditions précédentes, la présente étude vise à :

- suivre les évolutions législatives et réglementaires,
- apprécier le degré d'application de la recommandation AMF sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et du code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF,
- actualiser les données chiffrées de la rémunération sur 2011.

Seules les évolutions significatives seront commentées en fin de chaque partie dans les paragraphes « Les variations 2011/2010 » et les nouveautés seront mises en évidence par un logo.

**NOUVEAUTÉ
2012**

PANEL DE L'ETUDE

Les sociétés « cotées »

Euronext Paris est composé de trois marchés ¹ :

- Eurolist : 589 sociétés,
- Alternext : 177 sociétés,
- Marché libre : 251 sociétés.

Toutes les sociétés cotées sur Eurolist sont soumises aux mêmes conditions d'admission et aux mêmes règles de communication financière.

Ce marché est classé en trois compartiments en fonction de la capitalisation boursière des sociétés :

- **148 sociétés** du compartiment A : capitalisation boursière de plus d'1 milliard d'euros,
- **137 sociétés** du compartiment B : capitalisation boursière entre 150 M€ et 1 milliard d'euros,
- **304 sociétés** du compartiment C : capitalisation boursière de moins de 150 M€ ¹.

Les sociétés sélectionnées en 2011/2010

L'étude porte sur un échantillon de sociétés Eurolist, exception faite :

- des sociétés du CAC 40 qui font déjà l'objet de nombreuses études sur le thème de la rémunération des dirigeants ²,
- des banques et assurances qui relèvent de problématiques spécifiques.

En 2011, l'échantillon a été constitué à partir du même panel de 163 sociétés qu'en 2010. Ont été exclues :

- une société entrée dans le CAC 40,
- 10 sociétés qui n'avaient pas publié leur document de référence au 4 mai 2012 (3 sociétés ont connu une fusion-absorption, 1 société a été transférée sur Alternext).

Par conséquent, 11 nouvelles sociétés ont été sélectionnées.

¹ Source : Euronext au 4 mai 2012

² AMF, Rapport 2011 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants, 13 décembre 2011

L'échantillon représente **28%** des sociétés Euro-list Paris :
 - hors CAC 40,
 - hors banques/assurances

2 ECHANTILLON

Pour 93% des sociétés, l'information a été considérée comme complète et exploitable.

Les sociétés retenues

Sur les 163 sociétés examinées, 151 présentent une information exploitable sur la rémunération de leurs dirigeants.

En effet, pour 12 sociétés, les différentes informations relatives à la rémunération des dirigeants sont :

- soit non exhaustives,
- soit difficilement exploitables (exemple : informations disponibles relatives aux rémunérations versées sans mention des rémunérations dues, pas d'information sur la valorisation des stock-options),
- soit non comprises dans l'objet de l'étude (le dirigeant mandataire social étant une personne morale).

On remarque une légère amélioration puisqu'en 2010, nous avons dû éliminer 14 sociétés sur 163 en raison de ces difficultés d'exploitation des données.

	Sociétés concernées		Dirigeants mandataires sociaux	
	2011	2010	2011	2010
Sociétés sélectionnées	163	163	431	428
Sociétés retenues ¹	151	149	393	378
%	93%	91%	91%	88%

Un large panel :

- 151 sociétés,
- 393 dirigeants.

Les 151 sociétés retenues se répartissent ainsi :

- Compartiment A : 53,
- Compartiment B : 51,
- Compartiment C : 47.

En conséquence, sur les 431 dirigeants de l'échantillon initial, l'étude porte sur 393 dirigeants soit 91%.

Commentaire ATH

Sur les 163 sociétés sélectionnées et leurs 431 dirigeants, 151 sociétés (représente 393 dirigeants) soit 93% ont présenté une information complète et exploitable.

¹ Cf. liste en annexe pages 86 et 87

Les sociétés du panel

Les sociétés du panel se répartissent selon les secteurs suivants (typologie identique à celle de l'AMF) :

Activité	Nombre de sociétés		%	
	2011	2010	2011	2010
Industries	32	34	21%	23%
Services	30	26	20%	17%
Technologie	27	29	18%	20%
Biens de consommation	23	23	15%	15%
Santé	19	16	13%	11%
Sociétés immobilières	14	14	9%	9%
Chimie/exploitation minière	3	4	2%	3%
Pétrole et gaz	3	3	2%	2%
Total	151	149	100%	100%

Une baisse significative du résultat des compartiments A et B.

Les résultats nets consolidés des sociétés du panel sont les suivants :

	Résultat net consolidé moyen en millions d'euros		Variation 2011/2010
	2011	2010	
Compartiment A	152	240	-37%
Compartiment B	20	25	-20%
Compartiment C	4	4	0%
Moyenne générale	61	89	-31%

2 ÉCHANTILLON

NOUVEAUTÉ
2012

La médiane du résultat net consolidé s'élève respectivement pour 2011 et 2010 à 21 M€ et 23 M€.

	Résultat net consolidé médian en millions d'euros		Variation 2011/2010
	2011	2010	
Compartment A	186	225	-17%
Compartment B	25	24	+4%
Compartment C	3	3	0%
Moyenne générale	21	23	-9%

En 2011, il y a parmi notre panel de 151 sociétés, 26 sociétés qui présentent des résultats déficitaires.

Les écarts entre la moyenne et la médiane, notamment dans les compartiments A et B s'expliquent par des extrêmes importants :

- dans le compartiment A, le résultat net consolidé le plus bas s'établit à -2 567 millions d'euros et le plus haut à 742 millions d'euros,
- dans le compartiment B, le résultat net consolidé le plus bas est de -324 millions d'euros et le plus haut à 96,4 millions d'euros.

Les 151 sociétés représentent, en 2011, un chiffre d'affaires cumulé de 318 milliards d'euros ; les 149 sociétés représentaient en 2010 un chiffre d'affaires de 289 milliards d'euros, de 268 milliards d'euros en 2009 et de 295 milliards d'euros en 2008.

	Chiffre d'affaires moyen en millions d'euros		Variation 2011/2010
	2011	2010	
Compartment A	5 073	4 868	+4%
Compartment B	822	823	0%
Compartment C	163	150	+9%
Total	2 109	1 941	+9%

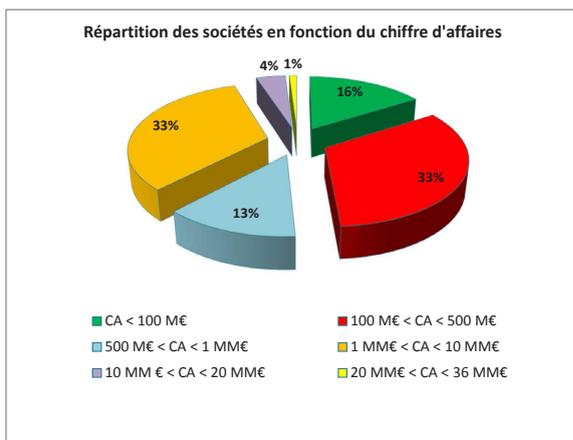
NOUVEAUTÉ
2012

La médiane du chiffre d'affaires s'élève respectivement pour 2011 et 2010 à 562 M€ et 520 M€.

	Chiffre d'affaires médian en millions d'euros		Variation 2011/2010
	2011	2010	
Compartment A	2 463	2 350	+5%
Compartment B	523	520	+1%
Compartment C	137	100	+37%
Total	562	520	+8%

Sur le compartiment A, le chiffre d'affaires s'établit entre 151,6 millions d'euros et 35 milliards et les effectifs entre 83 et 227 995 ; sur le compartiment B, entre 14,4 millions et 3,9 milliards pour des effectifs compris entre 22 et 42 132. Le chiffre d'affaires du compartiment C varie entre 0 et 680,3 millions pour des effectifs compris entre 0 et 5 929.

Les 151 sociétés se répartissent en fonction de leur chiffre d'affaires :



- 16% ont un chiffre d'affaires inférieur à 100 M€,
- 33% ont un chiffre d'affaires compris entre 100 M€ et 500 M€,
- 13% ont un chiffre d'affaires compris entre 500 M€ et 1 milliard d'euros,
- 33% ont un chiffre d'affaires compris entre 1 et 10 milliards d'euros,
- 4% ont un chiffre d'affaires compris entre 10 et 20 milliards d'euros,
- 1% ont un chiffre d'affaires compris entre 20 et 36 milliards d'euros.

En résumé, le chiffre d'affaires des 151 sociétés composant notre panel augmente alors que leur résultat net consolidé diminue.

2 ÉCHANTILLON

Un panel représentatif :

- par secteurs d'activités,
- par tailles de sociétés,
- par structures juridiques.

Ces 151 sociétés sont organisées sous la forme de :

- SA à conseil d'administration : 122,
- SA avec directoire et conseil de surveillance : 26,
- Société en commandite par action : 3.

Une répartition équilibrée selon les compartiments des sociétés.

Les dirigeants mandataires sociaux du panel

Ces 151 sociétés représentent 393 dirigeants répartis en :

- **133 dirigeants** de sociétés cotées sur le compartiment A soit 34%,
- **147 dirigeants** dans le compartiment B soit 37%,
- **113 dirigeants** dans le compartiment C soit 29%.

Ces dirigeants mandataires sociaux exercent les fonctions de :

FONCTION	TOTAL	
	2011	2010
Directeur Général Délégué	114	108
Président Directeur Général	91	95
Membre du Directoire	80	85
Directeur Général	41	27
Président du Conseil d'administration	35	32
Président du Directoire	28	30
Gérant	4	1
Total	393	378

NOUVEAUTÉ
2012

26 femmes sur 393 dirigeants.

Hommes / Femmes

La loi Copé-Zimmerman¹ visant à une représentation équilibrée des femmes et des hommes, soit 20% de femmes au minimum d'ici à janvier 2014 et 40% d'ici à 2017, au sein des conseils d'administration (CA) et de surveillance, a été adoptée il y a un peu plus d'un an.

Focus sur la place des femmes dirigeantes au sein de notre échantillon.

	Cpt A		Cpt B		Cpt C		Total	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Nbre de femmes	6	5%	10	7%	10	9%	26	7%
Nbre d'hommes	127	95%	137	93%	103	91%	367	93%
Total	133	100%	147	100%	113	100%	393	100%

« Il faut susciter des envies. Il faut que les femmes osent faire acte de candidature. Il y a beaucoup de femmes, dans la quarantaine, expérimentées, avec une belle carrière, un vrai savoir-faire professionnel. L'ambition est naturelle et la réussite entre dans la sphère des possibles. Il suffit de le vouloir et postuler pour la fonction qui hier encore était au-delà du plafond de verre, insiste Dominique de La Garanderie, ancien bâtonnier de l'ordre des avocats au barreau de Paris et administrateur depuis 2003 de Renault. »

Les Echos - 25 mai 2012

Ces 26 femmes dirigeantes exercent les fonctions suivantes :

- 1 présidente directrice générale,
- 2 présidentes du directoire,
- 4 directrices générales,
- 9 directrices générales déléguées,
- 10 membres du directoire.

Pour accompagner la loi Copé-Zimmerman, il faut signaler la création :

- de l'Association des Femmes Diplômées d'Expertise Comptable Administrateurs par Agnès Bricard, Présidente du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, afin de permettre aux femmes diplômées d'expertise comptable de contribuer à la gouvernance et à la compétitivité des entreprises grâce à leurs compétences et à leur expérience du monde de l'entreprise,
- du programme « Women Be European Board Ready » en partenariat avec Middenext et l'ESSEC pour aider les femmes à prendre toute leur place au sein des conseils d'administration.

¹ Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

**NOUVEAUTÉ
2012**

Les variations 2011/2010

	2011	2010	2009
Sociétés sélectionnées	163	163	164
Sociétés retenues	151	149	149
Nombre de dirigeants	Cpt A : 133	Cpt A : 119	Cpt A : 116
	Cpt B : 147	Cpt B : 144	Cpt B : 140
	Cpt C : 113	Cpt C : 115	Cpt C : 114
	Total 393	Total 378	Total 370



Une nécessaire clarification

- ✦ **Concepts clés**
- ✦ **Gouvernance et rémunération**

QU'EST-CE QU'UN DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL ?

L'étude porte exclusivement sur les rémunérations des **dirigeants mandataires sociaux**.

La notion de mandataire social « *n'est pas définie par le législateur* ». ¹ La Commission des Opérations de Bourse (désormais l'AMF) a précisé en 2002 que sont mandataires sociaux : « *le gérant, le président, le directeur général et les directeurs généraux délégués, les administrateurs, les membres du conseil de surveillance et du directoire* » ¹.

La définition de dirigeant mandataire social est plus restrictive. L'AMF dans sa recommandation de décembre 2008 précise que sont dirigeants mandataires sociaux les personnes visées par l'article L. 225-185 du Code de commerce :

- le président du conseil d'administration,
- le directeur général,
- le directeur général délégué,
- les membres du directoire,
- le gérant de société en commandite par actions.

Le panel de cette étude ne comprend donc pas les directeurs généraux adjoints, les administrateurs, les présidents du conseil de surveillance.

Pour aider à la lecture, nous retiendrons dans l'étude la terminologie de **dirigeant** pour dirigeant mandataire social.

« Pour l'application des obligations nées de la loi NRE, plusieurs émetteurs se sont interrogés sur la portée de la notion de mandataire social à laquelle il est fait référence. »

COB - 2002

¹ COB - Bulletin n° 367, avril 2002

TYPLOGIE DES RÉMUNÉRATIONS

(A) Rémunération fixe	X		
(B) Rémunération variable	X		
(C) Rémunération exceptionnelle	X		
(D) Avantages en nature	X		
(E) Jetons de présence	X		
I. Rémunération totale (A+B+C+D+E)		X	
(F) Attribution d'actions	X		
(G) Attribution d'options	X		
II. Rémunérations sous forme d'actions ou d'options (F+G)		X	
Rémunération globale = I+II			X
Indemnité de départ (« golden parachutes »)	X		
Indemnité de non concurrence	X		
Avantages postérieurs à l'emploi (retraites supplémentaires et autres avantages)	X		
Rémunérations différées		X	

CUMUL CONTRAT DE TRAVAIL ET MANDAT

Le code AFEP/MEDEF recommande que lorsqu'un dirigeant devient mandataire social de l'entreprise, celui-ci mette fin au contrat de travail (suspendu ou non) qui le lie à la société ou à une société du groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission.

A partir des 393 dirigeants de l'étude, l'analyse présentée ci-dessous concernant la coexistence d'un contrat de travail avec la fonction de mandataire social ne porte que sur 199 dirigeants, après exclusion des membres du directoire et des directeurs généraux délégués car la recommandation de non cumul des fonctions de mandataires sociaux avec un contrat de travail ne s'applique pas à cette catégorie de dirigeants.

78% des dirigeants ne cumulent pas leur fonction de mandataire social avec un contrat de travail (77% en 2010 et 64% en 2009).

10% des dirigeants cumulent leur fonction de mandataire social avec un contrat de travail (10% en 2010 et 13% en 2009).

15 d'entre eux ont un contrat de travail mais qui a été ou est toujours suspendu (11 en 2010 et 15 en 2009).

Pour **5% des dirigeants**, les sociétés ne donnent pas d'information sur le cumul d'un contrat de travail (6% en 2010 et 14% en 2009).

« Nous estimons qu'il appartient au conseil d'administration d'autoriser ou non ce cumul, évidemment dans le respect de la réglementation. Dans une petite structure, il faut laisser le directeur général délégué ou adjoint intégrer le conseil d'administration. Et pour cela, il faut être en mesure de maintenir la sécurité du contrat de travail. »

C. Weber, Directrice générale de Middlenext

Les **19 dirigeants** qui cumulent leurs fonctions avec un contrat de travail assurent les fonctions suivantes (19 dirigeants en 2010 et 23 dirigeants en 2009):

FONCTION	TOTAL		
	2011	2010	2009
Président Directeur Général	5	7	7
Président du Directoire	5	9	11
Directeur Général	9	3	5
Total	19	19	23

DIRIGEANTS	TOTAL		
	2011	2010	2009
Compartment A	4	2	6
Compartment B	8	8	8
Compartment C	7	9	9
Total	19	19	23

NOUVEAUTÉ
2012

Les variations 2011/2010

Le pourcentage de dirigeants cumulant fonction de mandataire social et contrat de travail est resté stable à 10%.

78% des dirigeants ne cumulent pas leur fonction avec un contrat de travail.

Commentaire ATH

On constate une stabilité dans l'application du Code Afep/Medef quant au non-cumul mandat social et contrat de travail. Toutefois, conformément aux codes Afep/Medef et Middlenext, davantage d'explications sont données quant au maintien du contrat de travail avec un mandat social.



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATION

« Daniel Lebègue, président et fondateur de l'IFA « a annoncé, le 27 mars, la création d'un « club des présidents de comités de rémunération » pour « actualiser sa réflexion » sur le sujet explosif des rémunérations patronales. [Il] veut que son « club travaille à redéfinir les bonnes pratiques ». Et admet « Quelques conseils ont été trop complaisants. Les comités de rémunération ne peuvent plus se borner à comparer la situation française avec les standards internationaux : cela ne fait que favoriser l'inflation. Ils ne peuvent pas non plus se contenter de critères de performance pour la seule satisfaction des actionnaires. Et ils doivent être très stricts sur les rémunérations contestables, retraites chapeaux et parachutes dorés ».

Challenges - 12 avril 2012

Recommandations Afep/Medef/Comité de rémunération

« Le rôle du comité des rémunérations est technique. Il prépare les travaux du conseil, met en forme les propositions. C'est le conseil qui délibère et décide sur toutes les composantes de la rémunération. Il prépare également la succession des mandataires sociaux lorsqu'il n'existe pas un comité spécifique des nominations. »

COMITE DE RÉMUNÉRATION

L'existence d'un comité de rémunération au sein des sociétés cotées est susceptible de devenir obligatoire selon la proposition de loi visant à créer un comité de rémunération dans les sociétés anonymes excédant certains seuils de chiffre d'affaires et d'effectifs, texte n° 355 adopté par l'Assemblée nationale le 20 octobre 2009 et transmis au Sénat.

En effet, cette proposition préconise que « dans les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé et qui dépassent des seuils de chiffres d'affaires et d'effectifs fixés par décret, il est créé au sein du [conseil d'administration ou conseil de surveillance], un comité spécialisé, agissant sous la responsabilité exclusive et collective des membres du [conseil d'administration ou conseil de surveillance], chargé de préparer les décisions du [conseil d'administration ou conseil de surveillance] sur les rémunérations des mandataires sociaux, notamment en formulant des recommandations sur la politique de rémunération, en particulier sur la définition et la mise en œuvre des règles de fixation des éléments variables de la rémunération et des avantages de toute nature qui leur sont accordés.

La composition de ce comité est fixée par le [conseil d'administration ou conseil de surveillance]. Le comité ne peut comprendre que des membres du [conseil d'administration ou conseil de surveillance] de la société concernée, à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction. Un membre au moins du comité doit être indépendant au regard de critères précisés et rendus publics par le [conseil d'administration ou conseil de surveillance].

Le [conseil d'administration ou conseil de surveillance] peut décider de remplir les fonctions de ce comité. »

Les comités de rémunération et de nomination assistent le Conseil d'administration en vue de :

- déterminer les indicateurs de performance sur lesquels les rémunérations des dirigeants sont fixées,
- contrôler l'atteinte des objectifs de performance.

Résultats de l'étude/comité de rémunération

Sur les 151 sociétés de notre étude, 113 ont un comité de rémunération.

	Existence d'un comité de rémunération		Population totale de notre échantillon		%	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Compartiment A	51	47	53	49	96%	96%
Compartiment B	40	40	51	53	78%	75%
Compartiment C	22	24	47	47	47%	51%
Tous compartiments confondus	113	111	151	149	75%	74%

38 sociétés sur 151 indiquent clairement ne pas avoir de comité de rémunération.

Parmi les **113 sociétés** qui ont un comité de rémunération, toutes ont indiqué le nombre de membres (de 2 à 8 personnes).

Le nombre moyen de membres au sein de ce comité s'élève à 3,2 (3,4 en 2010 et 2,9 en 2009). Plus de 56% des membres sont qualifiés d'indépendants.

96% des sociétés du compartiment A, **78%** des sociétés du compartiment B et **47%** du compartiment C ont un comité de rémunération.

Elles donnent également des éléments sur :

- la fonction et la qualité d'indépendants de ses membres,
- le rôle et les modalités de fonctionnement du comité.

90 sociétés (83 sociétés en 2010) indiquent rémunérer les membres du comité de rémunération : rémunération variant de 1 K€ à 36 K€ aussi bien en 2011 qu'en 2010 pour l'ensemble du comité.

NOUVEAUTÉ 2012

Les variations 2011/2010

Bien que facultatif, l'existence d'un comité de rémunération est largement majoritaire à 75%.

Commentaire ATH

Le nombre de sociétés ayant un comité de rémunération est resté stable à un niveau relativement élevé. On constate une amélioration de l'information donnée quant à la composition du comité, sa rémunération ainsi que son rôle.



Aperçu d'ensemble sur les rémunérations 2011

- ✦ **Rémunération totale**
- ✦ **Rémunération globale**

5 RÉMUNÉRATION TOTALE

La rémunération totale définie par l'AMF (cf. synthèse) se compose de 5 éléments :

- rémunération fixe,
- rémunération variable,
- avantages en nature,
- rémunération exceptionnelle,
- jetons de présence.

Les rémunérations totales perçues par les 393 dirigeants de l'étude se décomposent ainsi :

	Montant total en K€		Poids de chaque composante		Nombre de dirigeants concernés		% de dirigeants concernés/393	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Rémunération fixe	117 548	109 214	61%	57%	369	354	94%	94%
Rémunération variable	63 390	64 021	33%	33%	247	230	63%	61%
Rémunération exceptionnelle	3 681	10 504	2%	6%	32	41	8%	11%
Jetons de présence	4 380	4 272	2%	2%	128	129	33%	34%
Avantages en nature	3 534	4 163	2%	2%	234	222	60%	59%
Rémunération totale	192 533	192 174	100%					

Les rémunérations fixes et variables représentent 94% de la rémunération totale (90% en 2010 et 91% en 2009).

Le poids du variable représente 33% du total (33% en 2010 et 27% en 2009) :

- 37% pour les dirigeants du compartiment A (39% en 2010 et 29% en 2009),
- 32% pour les dirigeants du compartiment B (29% en 2010 et 25% en 2009),
- 19% pour les dirigeants du compartiment C (19% en 2010 et 20% en 2009).

La rémunération totale moyenne des dirigeants par compartiment

En K€	Compartiment A		Compartiment B		Compartiment C	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Rémunération fixe	461	463	248	247	175	162
Rémunération variable	295	344	130	127	45	43
Rémunération exceptionnelle	15	39	10	40	2	0
Jetons de présence	17	19	9	9	7	6
Avantages en nature	12	15	6	10	9	8
Rémunération totale	800	880	403	433	238	219
Nombre de dirigeants par compartiment	133	119	147	144	113	115

Le cumul des rémunérations totales (c'est-à-dire hors actions, options et autres rémunérations différées) des 393 dirigeants de l'étude s'établit à 193 M€ (192 M€ en 2010 et 168 M€ en 2009), ce qui représente donc une moyenne de 490 K€ (508 K€ en 2010 et 455 K€ en 2009) par dirigeant, soit une baisse de 4%.

A titre de comparaison, les dirigeants du CAC 40 ont bénéficié d'une rémunération totale (fixe, variable et exceptionnelle), selon une étude du journal Les Echos¹ parue en mai 2012, de « 96,8 M€, soit une moyenne de 2,42 M€ par dirigeant. C'est un recul de 1,5% sur les rémunérations dues au titre de 2010. »

¹ « La crise écorne les salaires des patrons du CAC 40 », Laurence Boisseau, Les Echos, 9 mai 2012

Quant aux rémunérations des dirigeants de PME, les résultats de l'enquête annuelle de l'INSEE pour le compte de la CGPME publiés par La Tribune en décembre 2011, montrent qu' « en 2009, tandis que le salaire moyen d'un dirigeant de TPE/PME de moins de 20 salariés s'élevait à 3 891 € par mois, soit 46 693 € par an, il atteignait 6 297 € mensuels (75 572 € annuels) pour une PME entre 20 et 49 salariés. »

Cette moyenne recouvre de grandes disparités.

La rémunération totale moyenne selon le compartiment auquel appartient la société

- Compartiment A : 800 K€ (880 K€ en 2010 et 791 K€ en 2009),
- Compartiment B : 403 K€ (433 K€ en 2010 et 359 K€ en 2009),
- Compartiment C : 238 K€ (219 K€ en 2010 et 233 K€ en 2009).

Les extrêmes

La rémunération totale la plus élevée s'élève à 2 968 K€ (3 600 K€ en 2010, 3 500 K€ en 2009 et 3 600 K€ en 2008) et concerne un dirigeant homme de société cotée sur le compartiment A.

La rémunération totale la plus faible s'élève à 0 K€ (2 K€ en 2010 comme en 2009) et concerne 9 dirigeants (dont une femme) de sociétés cotées :

- 4 sur le compartiment A,
- 2 sur le compartiment B,
- 3 sur le compartiment C.

La répartition totale par strate de rémunération totale

Rémunération totale	Nombre de dirigeants						Total	
	Compartiment A		Compartiment B		Compartiment C		2011	2010
	2011	2010	2011	2010	2011	2010		
de 0 à 100 K€	11	8	11	15	20	24	42	47
de 100 à 200 K€	11	7	31	26	32	35	74	68
de 200 à 300 K€	8	9	26	23	30	28	64	60
de 300 à 500 K€	32	23	35	36	28	23	95	82
de 500 à 1 000 K€	28	33	38	34	2	5	68	72
> à 1 000 K€	43	39	6	10	1	0	50	49
Nombre de dirigeants	133	119	147	144	113	115	393	378

Evolution de la valeur médiane

En 2008, la valeur médiane était de 300 K€. Elle est restée relativement stable.

46% des dirigeants (46% en 2010 et 49% en 2009) ont une rémunération totale inférieure à 300 K€.

Cette valeur médiane est à relativiser en fonction du compartiment de la société. En effet, ont une rémunération totale inférieure à 300 K€ :

- 17% des dirigeants des sociétés du compartiment A (14% en 2010 et 12% en 2009),
- 38% des dirigeants des sociétés du compartiment B (36% en 2010 et 44% en 2009),
- 46% des dirigeants des sociétés du compartiment C (50% en 2010 et 44% en 2009).

La rémunération totale moyenne en fonction du chiffre d'affaires de la société

Chiffre d'affaires consolidé	Nombre de dirigeants		Moyenne en K€	
	2011	2010	2011	2010
CA < 100 M€	51	65	221	186
100 M€ < CA < 500 M€	127	116	318	308
500 M€ < CA < 1 000 M€	61	71	449	422
1 000 M€ < CA < 2 000 M€	69	48	522	677
2 000 M€ < CA < 5 000 M€	57	53	869	963
5 000 M€ < CA < 36 000 M€	28	25	996	1 176
Total	393	378	490	508

La rémunération est corrélée au chiffre d'affaires de la société.

**NOUVEAUTÉ
2012**

La rémunération totale moyenne des dirigeants hommes et femmes par compartiment

Le poids des rémunérations totales entre dirigeants hommes et femmes se décompose comme suit :

	Poids de chaque composante		Nbre de dirigeants concernés	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Rémunération fixe	59%	61%	25	344
Rémunération variable	28%	33%	18	229
Rémunération exceptionnelle	1%	2%	4	28
Avantages en nature	11%	2%	16	218
Jetons de présence	1%	2%	4	124
Rémunération totale	100%		26	367

En K€	Compartiment A		Compartiment B		Compartiment C		Total	
	F	H	F	H	F	H	F	H
Rémunération fixe	318	468	177	253	139	178	195	306
Rémunération variable	124	302	153	128	16	48	94	166
Rémunération exceptionnelle	2	16	4	10	0	2	2	10
Avantages en nature	55	10	2	6	62	4	37	7
Jetons de présence	0	18	6	10	2	7	3	12
Rémunération totale	499	815	342	407	219	239	331	501
Nombre de dirigeants par compartiment	6	127	10	137	10	103	26	367

Cette étude conforte une étude de l'INSEE parue en février 2012 qui met en évidence qu' « en 2009, le salaire net moyen en équivalent temps-plein des femmes atteint 80 % de celui des hommes dans le secteur privé et 87 % dans le secteur public », soit entre 13% et 20% de moins.

Nous observons pour les avantages en nature deux différences importantes entre les femmes et les hommes sur les compartiments A et C.

Ces deux variations correspondent :

- sur le compartiment A, à la prise en compte d'une secrétaire, d'un garde du corps et d'un agent de sécurité ;
- Sur le compartiment C, à une indemnité de départ qui pourrait être plutôt considérée comme une rémunération exceptionnelle.

NOUVEAUTÉ
2012**La rémunération totale moyenne des dirigeants dont la société possède ou non un comité de rémunération par compartiment**

Le poids des rémunérations totales entre les dirigeants dont la société possède ou non un comité de rémunération se décompose comme suit :

Comité de rémunération	Poids de chaque composante		Nbre de dirigeants concernés	
	Avec	Sans	Avec	Sans
Rémunération fixe	59%	73%	290	79
Rémunération variable	35%	20%	209	38
Rémunération exceptionnelle	2%	2%	28	4
Avantages en nature	2%	2%	192	42
Jetons de présence	2%	3%	98	30
Rémunération totale	100%		311	82

La présence d'un comité de rémunération conduit apparemment à avoir une part de rémunération variable plus importante liée à des objectifs fixés par la société.

En K€	Compartiment A		Compartiment B		Compartiment C		Total	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Rémunération fixe	458	700	256	207	159	191	323	208
Rémunération variable	297	157	139	86	48	42	188	59
Rémunération exceptionnelle	15	0	8	19	4	0	10	6
Avantages en nature	13	4	5	11	15	3	10	5
Jetons de présence	17	25	7	19	8	5	12	10
Rémunération totale	800	885	415	342	234	241	543	288
Nombre de dirigeants par compartiment	131	2	122	25	58	55	311	82

NOUVEAUTÉ
2012**Les variations 2011/2010**

L'analyse par compartiment fait apparaître des situations très différentes :

Compartiment A en K€	2011	2010	2009	2008	Variation 2011/2010
Rémunération fixe	461	463	470	505	0%
Rémunération variable	295	344	232	408	-14%
Rémunération autres (rémunération exceptionnelle, jetons de présence, avantages en nature)	44	73	89	62	-40%
Rémunération totale	800	880	791	975	-9%
Nombre de dirigeants par compartiment	133	119	116	108	

Compartiment B en K€	2011	2010	2009	2008	Variation 2011/2010
Rémunération fixe	248	247	240	246	+0%
Rémunération variable	130	127	89	99	+2%
Rémunération autres (rémunération exceptionnelle, jetons de présence, avantages en nature)	25	59	30	42	-58%
Rémunération totale	403	433	359	386	-7%
Nombre de dirigeants par compartiment	147	144	140	139	

Compartiment C en K€	2011	2010	2009	2008	Variation 2011/2010
Rémunération fixe	175	162	171	162	+8%
Rémunération variable	45	43	47	46	+4%
Rémunération autres (rémunération exceptionnelle, jetons de présence, avantages en nature)	18	14	15	19	+29%
Rémunération totale	238	219	233	227	+9%
Nombre de dirigeants par compartiment	113	115	114	128	



5 RÉMUNÉRATION TOTALE

Les évolutions des rémunérations moyennes sont très disparates selon les compartiments :

- une légère diminution pour les compartiments A et B due notamment à une forte baisse des rémunérations autres (rémunération exceptionnelle, avantages en nature et jetons de présence),
- une légère augmentation pour les dirigeants du compartiment C.

La rémunération globale est la somme de la rémunération totale (cf. page 40) et des rémunérations sous forme d'attributions d'actions ou d'options (cf. page 50).

Les **393 dirigeants** ont perçu 192 533 K€ (192 174 K€ en 2010 et 168 481 K€ en 2009) de rémunération totale.

110 dirigeants ont bénéficié de 63 185 K€ (60 781 K€ en 2010 et 31 027 K€ en 2009) d'attributions gratuites ou d'options.

En conséquence, la rémunération globale des 393 dirigeants s'élève à 255 718 K€ (252 955 K€ en 2010 et 199 508 K€ en 2009).

ATTRIBUTIONS D' ACTIONS OU D' OPTIONS

Outre les cinq composantes de la rémunération totale, les dirigeants peuvent bénéficier d'attributions gratuites d'actions ou d'options d'actions (cf. lexique page 88).

Au titre de l'exercice 2011 :

- **43 dirigeants (dont 3 femmes) contre 53 en 2010** ont bénéficié d'options soit 11% des 393 dirigeants,

- les options ont représenté un montant équivalent à 5% de la rémunération globale (10% en 2010 et 5% en 2009),

- **77 dirigeants (dont 5 femmes) contre 87 en 2010** se sont vus attribuer des actions gratuites soit 20% des 393 dirigeants sélectionnés,

- les actions gratuites attribuées ont représenté un montant équivalent à 19% de la rémunération globale (16% en 2010 et 10% en 2009).

10 dirigeants contre 18 en 2010 ont perçu à la fois des options d'actions ainsi que des attributions d'actions gratuites.

L'analyse ci-après porte sur les 110 dirigeants qui bénéficient d'actions et/ou d'options (122 dirigeants en 2010 et 99 dirigeants en 2009).

6 RÉMUNÉRATION GLOBALE

28% des dirigeants ont bénéficié d'actions ou d'options.

28% de dirigeants ont bénéficié d'actions ou d'options pour un montant total de 63 185 K€ (60 781 K€ en 2010 et 31 027 K€ en 2009).

Pour ces **110 dirigeants**, la valorisation moyenne par dirigeant se situe à 574 K€ (498 K€ en 2010 et 313 K€ en 2009) et se répartit comme suit selon le compartiment de leur société :

- 791 K€ pour les 69 dirigeants des sociétés du compartiment A (827 K€ pour les 57 dirigeants en 2010 et 524 K€ pour 52 dirigeants en 2009),
- 243 K€ pour les 31 dirigeants des sociétés du compartiment B (247 K€ pour les 46 dirigeants en 2010 et 176 K€ pour 42 dirigeants en 2009),
- 109 K€ pour les 10 dirigeants des sociétés du compartiment C (119 K€ pour les 19 dirigeants en 2010 et 109 K€ pour 15 dirigeants en 2009).

Pour 27% de ces dirigeants, ces actions ou options ont une valeur inférieure à 100 K€ (35% en 2010 et 37% en 2009).

Ventilation des rémunérations moyennes par compartiment

Ramenées à l'ensemble du panel des 393 dirigeants, les rémunérations moyennes s'établissent ainsi par compartiment :

Pour les 393 dirigeants	Compartiment A en K€		Compartiment B en K€		Compartiment C en K€	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Rémunération totale	800	880	403	433	238	219
Actions ou options	410	396	51	79	10	20
Rémunération globale	1 210	1 276	454	512	248	239
% des actions et options / Rémunération globale	34%	31%	11%	15%	4%	8%

La rémunération par attribution d'actions ou d'options et son poids par rapport à la rémunération globale sont d'autant plus élevés que la capitalisation boursière est importante.

Rémunération globale en fonction du chiffre d'affaires de la société

Chiffre d'affaires consolidé 2011	Rémunération totale en K€	Rémunération en options et actions en K€	Rémunération globale en K€	Nombre de dirigeants	Poids de la rémunération en actions et options sur la rémunération globale
CA < 100 M€	11 262	1 407	12 669	51	11%
100 M€ < CA < 500 M€	40 421	3 910	44 331	127	9%
500 M€ < CA < 1 000 M€	27 410	5 048	32 458	61	16%
1 000 M€ < CA < 2 000 M€	36 032	16 335	52 367	69	31%
2 000 M€ < CA < 5 000 M€	49 525	18 260	67 785	57	27%
5 000 M€ < CA < 36 000 M€	27 883	18 225	46 108	28	40%
Total	192 533	63 185	255 718	393	25%

Chiffre d'affaires consolidé 2010	Rémunération totale en K€	Rémunération en options et actions en K€	Rémunération globale en K€	Nombre de dirigeants	Poids de la rémunération en actions et options sur la rémunération globale
CA < 100 M€	12 101	1 509	13 610	65	11%
100 M€ < CA < 500 M€	35 691	6 360	42 051	116	15%
500 M€ < CA < 1 000 M€	31 398	5 298	36 696	71	14%
1 000 M€ < CA < 2 000 M€	32 513	12 372	44 885	48	28%
2 000 M€ < CA < 5 000 M€	51 049	25 635	85 230	53	33%
5 000 M€ < CA < 30 000 M€	29 422	9 607	39 029	25	25%
Total	192 174	60 781	252 955	378	27%

NOUVEAUTÉ
2012**Ventilation des rémunérations moyennes des dirigeants hommes et femmes par compartiment**

Ramenées à l'ensemble du panel des 393 dirigeants, les rémunérations moyennes s'établissent ainsi par compartiment :

Pour les 393 dirigeants	Compartiment A en K€		Compartiment B en K€		Compartiment C en K€		Total	
	F	H	F	H	F	H	F	H
Rémunération totale	499	815	342	407	219	239	331	501
Actions ou options	170	421	2	55	20	9	47	169
Rémunération globale	669	1 236	344	462	239	248	378	670
% des actions et options / Rémunération globale	25%	34%	1%	12%	8%	4%	12%	25%

NOUVEAUTÉ
2012**Les variations 2011/2010**

Moins d'un tiers (110 sur 393) bénéficient d'actions et d'options (un peu plus d'un tiers en 2010, à savoir 122 dirigeants sur 378, en bénéficiaient).

Le montant global des actions et options attribuées à ces 110 dirigeants (122 dirigeants en 2010) **a légèrement augmenté** puisqu'il est passé **de 61 M€ en 2010 à 63 M€ en 2011** (de 31 M€ en 2009 à 61 M€ en 2010).

Ce montant est resté stable malgré une légère diminution chez les dirigeants du compartiment A ayant bénéficié d'actions et d'options puisque leur valorisation moyenne s'élève en 2011 à 791 K€ pour 827 K€ en 2010 et 524 K€ en 2009.

RÉMUNÉRATION GLOBALE

6

Ramenées à l'ensemble du panel des 393 dirigeants, les rémunérations moyennes se répartissent par compartiment comme suit :

Pour les 133 dirigeants	Compartiment A en K€				Variation 2011/2010
	2011	2010	2009	2008	
Rémunération totale	800	880	791	975	-9%
Actions ou options	410	396	190	373	+4%
Rémunération globale	1 210	1 276	981	1 349	-5%

Pour les 147 dirigeants	Compartiment B en K€				Variation 2011/2010
	2011	2010	2009	2008	
Rémunération totale	403	433	359	386	-7%
Actions ou options	51	79	53	69	-35%
Rémunération globale	454	512	412	455	-11%

Pour les 113 dirigeants	Compartiment C en K€				Variation 2011/2010
	2011	2010	2009	2008	
Rémunération totale	238	219	233	227	+9%
Actions ou options	10	20	14	24	-50%
Rémunération globale	248	239	247	251	+4%

En synthèse, les dirigeants du compartiment A voient leur rémunération baisser tant au niveau de la rémunération totale (9% pour une hausse de 11% en 2010) que la rémunération globale (5% pour une hausse de 30% en 2010) alors que les attributions d'options ou d'actions ont augmenté de 4%.



6 RÉMUNÉRATION GLOBALE

Les dirigeants du compartiment B voient leur rémunération baisser tant au niveau de la rémunération totale que de la rémunération globale alors qu'elles étaient respectivement en hausse de 20 et 24% en 2010.

Les dirigeants du compartiment C voient leur rémunération totale augmenter de 9% (baisse de 6% en 2010) mais connaissent également une baisse des attributions d'actions ou d'options de 50% (augmentation de 43% en 2010), ce qui toutefois n'arrive pas à enrayer la hausse de leur rémunération globale de 4% (baisse de 3% en 2010).



Analyse par composantes

- ✦ **Rémunération fixe**
- ✦ **Rémunération variable**
- ✦ **Rémunération exceptionnelle**
- ✦ **Jetons de présence**
- ✦ **Avantages en nature**
- ✦ **Attribution d'actions et d'options**
- ✦ **Rémunérations différées**

Extrait de la recommandation AFEP/MEDEF

Elle peut être calibrée différemment selon que le dirigeant mandataire social poursuit une carrière sans discontinuité dans l'entreprise ou qu'il est recruté à l'extérieur.

Elle ne doit en principe être revue qu'à échéances relativement longues, par exemple trois ans.

Sa progression doit être liée à des événements affectant l'entreprise, et tenir compte de la rémunération de la performance au travers de la partie variable.

94% des dirigeants reçoivent une rémunération fixe (94% en 2010 et 93% en 2009).

24 dirigeants n'ont perçu aucune rémunération fixe en 2011 comme en 2010. Certains de ces dirigeants ont néanmoins bénéficié d'autres formes de rémunération (jetons de présence en particulier).

Les extrêmes

La rémunération fixe maximum perçue par un dirigeant :

- du compartiment A est de 2 121 K€ (2 224 K€ en 2010 et 1 906 K€ en 2009),
- du compartiment B est de 900 K€ (900 K€ en 2010 et 800 K€ en 2009),
- du compartiment C est de 719 K€ (480 K€ en 2010 et 2009). Ce montant de 719 K€ correspond à une société entrée dans le panel en 2011.

88% des dirigeants perçoivent une rémunération fixe inférieure ou égale à 600 K€.

2% des dirigeants ont une rémunération fixe supérieure à 1 000 K€.

Tableau par strate de rémunérations fixes et par compartiment

Rémunération fixe	Nombre de dirigeants									
	A		B		C		Total		En %	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Rémunération égale à 0 K€	9	6	7	9	8	9	24	24	6%	6%
Rémunération fixe < 200 K€	18	18	63	49	67	67	148	134	38%	37%
201 K€ < Rémunération fixe < 600 K€	68	63	68	81	37	39	173	183	44%	52%
601 K€ < Rémunération fixe < 1 000 K€	31	26	9	5	1	-	41	31	10%	9%
1001 K€ < Rémunération fixe < 2 000 K€	7	6	-	-	-	-	7	6	2%	2%
Total	133	119	147	144	113	115	393	378	100%	

NOUVEAUTÉ
2012

Les variations 2011/2010

Evolution de la rémunération fixe	Nombre de dirigeants			En % du total		
	2011	2010	2009	2011	2010	2009
RF a baissé de plus de 50%	10	12	9	3%	4%	4%
RF a baissé de 10 à 50%	20	16	17	6%	5%	5%
RF a baissé de 5 à 10%	4	-	7	1%	-	2%
RF a baissé de 1 à 5%	9	12	8	3%	4%	2%
RF est restée stable	109	125	129	32%	39%	40%
RF a augmenté de 1 à 5%	76	65	66	23%	20%	20%
RF a augmenté de 6 à 10%	38	32	20	11%	10%	6%
RF a augmenté de plus de 10%	72	60	68	21%	18%	21%
Sous total	338	322	324		100%	
Nouveaux dirigeants	31	32	20			
Total	369	354	344			

Les 10 dirigeants, qui représentent 9 sociétés, ont connu une baisse de rémunération fixe de plus de 50% suite à leur départ de la société (il y a deux dirigeants pour lesquels nous n'avons pas d'information quant à la baisse de leur rémunération fixe).

Pour les 20 dirigeants, la raison de la baisse de la rémunération fixe de 10 à 50% n'a soit pas été communiquée soit est due à leur départ de la société.

Parmi les 72 dirigeants qui ont vu leur rémunération fixe augmenter de plus de 10%, la répartition s'effectue comme suit :

- **25 dirigeants** du compartiment A représentant 21 sociétés (16 dirigeants de 13 sociétés en 2010 et 21 dirigeants de 15 sociétés en 2009),
- **30 dirigeants** du compartiment B représentant 19 sociétés (31 dirigeants de 19 sociétés en 2010 et 28 dirigeants de 19 sociétés en 2009),
- **17 dirigeants** du compartiment C représentant 16 sociétés (13 dirigeants de 11 sociétés en 2010 et 19 dirigeants de 10 sociétés en 2009).

7 RÉMUNÉRATION FIXE

Pour ces dirigeants, soit les sociétés n'ont pas souvent fourni d'information soit les dirigeants sont arrivés au cours de l'exercice dernier.

En synthèse, de façon globale, la rémunération fixe semble stable. En effet, deux-tiers des dirigeants ont une rémunération fixe stable. Un tiers des dirigeants ont connu de grandes variations dans leur rémunération fixe essentiellement pour deux raisons :

- une forte baisse de la rémunération fixe liée, le plus généralement, à un départ au cours de l'exercice du dirigeant,
- une forte hausse de la rémunération fixe pour l'exercice en cours liée à une arrivée au cours de l'exercice précédent.

Piste de réflexion ATH

Dès lors que l'augmentation de la rémunération fixe est significative, il apparaît utile de mentionner les raisons de cette augmentation.

Extrait de la recommandation AFEP/MEDEF

- Une information très complète doit être donnée aux actionnaires afin que ces derniers aient une vision claire, non seulement de la rémunération individuelle versée aux dirigeants mandataires sociaux, mais aussi de la politique de détermination des rémunérations qui est appliquée.

Nombre de dirigeants concernés

63% des dirigeants soit 247 dirigeants (61% des dirigeants soit 230 dirigeants et 58% des dirigeants soit 213 dirigeants en 2009) bénéficient d'une rémunération variable.

Tableau par strate de rémunération variable et par compartiment

Rémunération variable	Nombre de dirigeants									
	A		B		C		Total		En %	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Rémunération égale à 0 K€	45	33	47	53	54	62	146	148	37%	39%
Rémunération variable < 100 K€	6	10	46	32	41	33	93	75	24%	20%
101 K€ < Rémunération variable < 200 K€	18	22	20	26	13	16	51	64	13%	17%
201 K€ < Rémunération variable < 600 K€	33	25	29	28	5	4	67	57	17%	15%
601 K€ < Rémunération variable < 1 000 K€	25	20	3	4	0	-	28	24	7%	6%
Rémunération variable > 1 000 K€	6	9	2	1	0	-	8	10	2%	3%
Total	133	119	147	144	113	115	393	378	100%	

Sur la partie variable de la rémunération, l'AMF rappelle à nouveau dans sa recommandation de 2012 que les sociétés doivent :

- définir de manière précise les critères qualitatifs utilisés pour la détermination de la partie variable de la rémunération, sauf cas particulier où la société indique, a minima, que certains critères qualitatifs ont été préétablis et définis de manière précise mais ne sont pas publiés pour des raisons de confidentialité ;

Recommandation AFEP/MEDEF

- La relation de la partie variable à la partie fixe doit être claire (pourcentage maximum de la partie fixe).

- Elle n'est pas liée au cours de bourse mais récompense la performance à court terme et le progrès de l'entreprise dans le moyen terme.

- Les critères quantitatifs et qualitatifs d'attribution de la partie variable doivent être précis et bien entendu préétablis.

- la part qualitative doit être mesurée et tenir compte de circonstances exceptionnelles,

- les critères quantitatifs doivent être simples, peu nombreux, objectifs, mesurables et adaptés à la stratégie d'entreprise. Il doit être procédé à un réexamen régulier de ces critères.

- Les règles de fixation de la partie variable doivent être cohérentes avec l'évaluation faite annuellement des performances des dirigeants mandataires sociaux.

- préciser le niveau de réalisation attendu des objectifs quantitatifs fixés aux dirigeants mandataires sociaux pour leur rémunération variable ou indiquer, a minima, que le niveau de réalisation pour ces critères quantitatifs a été établi de manière précise mais n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité dès lors que la nature des critères quantitatifs est présentée.

Poids relatif des rémunérations variables

- **les 10 plus fortes rémunérations variables totalisent en 2011 un peu moins de 11 M€** pour 13 M€ en 2010, 9 M€ en 2009 et 20 M€ en 2008. Pour 5 dirigeants parmi ces 10 plus fortes rémunérations, le montant de ces rémunérations variables peut atteindre 2 fois le montant de la rémunération fixe.

- **9 dirigeants** ont perçu plus de 1 M€ en 2011 (10 dirigeants en 2010 et 3 dirigeants pour 2009).

- **les autres 237 dirigeants (220 en 2010 et 203 en 2009)** se sont vus attribuer une somme globale de 52 M€ (51 M€ en 2010 et 36 M€ en 2009), soit 221 K€ (230 K€ en 2010 et 177 K€ en 2009) en moyenne qui représente 38% (47% en 2010 et 35% en 2009) de leur rémunération totale.

Critères de détermination des rémunérations variables

En 2011, comme en 2010 et 2009, pour **91% des 247 dirigeants** qui ont perçu une rémunération variable, les sociétés ont explicité les critères qualitatifs et/ou quantitatifs liés au calcul de cette rémunération.

Les principaux critères relevés sont :

- essentiellement d'ordre économique et financier : chiffre d'affaires, marges, BFR, résultat opérationnel courant, cash flow courant...,

- quelquefois qualitatifs : sociaux, stratégiques, managériaux.

De façon générale, la part variable est souvent plafonnée à un certain pourcentage de la rémunération fixe et dépend de l'atteinte des objectifs.

Dans sa recommandation, datée du 2 décembre 2010, sur l'information publiée par les sociétés cotées en matière de responsabilité sociale et environnementale, l'AMF recommande aux sociétés de définir, s'il en existe, de manière précise et explicite les critères qualitatifs utilisés pour la détermination de la partie variable de la rémunération liée à la RSE.

Commentaire ATH

La partie variable est généralement plafonnée en un pourcentage de la partie fixe, les critères quantitatifs et qualitatifs sont appliqués de manière cumulative, les critères quantitatifs sont détaillés de manière précise.

Cependant, la définition des critères qualitatifs reste :

- soit encore trop générale, même si un effort est constaté dans la description de la rémunération variable,
- soit absente car les sociétés précisent, de plus en plus souvent, que ces critères qualitatifs, pour des raisons de confidentialité, ne peuvent être détaillés.

**NOUVEAUTÉ
2012**

Les variations 2011/2010

Le montant des rémunérations variables est resté stable entre 2011 et 2010 puisque le montant global est passé de 64 M€ en 2010 à 63 M€ en 2011 (de 44 M€ en 2009 à 64 M€ en 2010 et de 64 M€ en 2008 à 44 M€ en 2009).

La rémunération variable moyenne est passée de 278 K€ en 2010 à 257 K€ en 2011 (207 K€ en 2009 à 278 K€ en 2010 et de 281 K€ en 2008 à 207 K€ en 2009).



9 RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

En 2011, la rémunération exceptionnelle représente 2% de la rémunération totale et concerne 32 dirigeants soit 8% de l'ensemble des dirigeants (6% en 2010 et 2009).

Pour 8 dirigeants, la rémunération exceptionnelle correspond à des indemnités de départ. Deux d'entre eux perçoivent à eux seuls 28% de la rémunération exceptionnelle totale (en 2010, deux d'entre eux avaient perçu pour les mêmes raisons 32% de la rémunération exceptionnelle). Ces rémunérations exceptionnelles correspondent, d'une part, au montant de la transaction suite à la rupture à l'amiable du contrat de travail d'un dirigeant et d'autre part, au montant cumulé d'une indemnité de départ et de non-concurrence.

Les rémunérations qualifiées d'exceptionnelles sont relativement marginales.

A l'exception de ces deux plus hautes rémunérations exceptionnelles, le montant total de la rémunération exceptionnelle accordée s'élève à 2 641 K€ **pour 30 dirigeants soit une moyenne de 88 K€ allant de 2 K€ à 400 K€** (7 113 K€ pour 39 dirigeants soit une moyenne de 182 K€ allant de 2 K€ à 800 K€ en 2010 et de 3 549 K€ pour 38 dirigeants soit une moyenne de 93 K€ allant de 1 K€ à 1 M€ en 2009).

Dirigeants concernés

FONCTION	Total en K€		Nombre de dirigeants concernés		Rémunération exceptionnelle moyenne	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Président Directeur Général	635	4 165	2	7	318	595
Directeur Général Délégué	548	924	9	6	61	154
Directeur général	786	605	7	2	112	303
Président du directoire	574	1 390	3	9	191	154
Président du Conseil d'administration	0	500	0	1	0	500
Membre du directoire	1 138	2 920	11	16	103	183
Total	3 681	10 504	32	41	115	256

Rémunération exceptionnelle par strate et par compartiment

Rémunération exceptionnelle	Nombre de dirigeants									
	A		B		C		Total		En %	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Rémunération exceptionnelle à 0 K€	121	101	135	127	105	109	361	337	92%	89%
Rémunération exceptionnelle < 100 K€	5	8	7	8	7	6	19	22	5%	6%
101 K€ < Rémunération exceptionnelle < 300 K€	5	4	3	3	1	-	9	7	2%	2%
301 K€ < Rémunération exceptionnelle < 1 000 K€	2	5	2	5	0	-	4	10	1%	2%
Rémunération exceptionnelle > 1 001 K€	-	1	-	1	-	-	-	2	-	1%
Total	133	119	147	144	113	115	393	378	100%	

Critères

Les critères relatifs à la rémunération exceptionnelle de ces dirigeants sont précisés dans 78% des cas (71% en 2010 et 68% en 2009).

Commentaire ATH

On note une légère amélioration dans l'information fournie à propos de la rémunération exceptionnelle puisque les critères sont précisés dans 78% des cas au lieu de 71% en 2010 et 68% en 2009.

Toutefois, comme en 2010 et 2009, ces critères s'avèrent pour la plupart des cas ne pas avoir de caractère exceptionnel.

A titre d'exemples :

- performance de développement du groupe,
- atteintes d'objectifs de performance négociés, qualitatifs et quantitatifs,



RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

- prime selon objectifs personnels fixés annuellement,
- abondement, intéressement et participation.

Ces analyses démontrent une certaine ambiguïté sur l'articulation exceptionnelle/variable. La définition de la rémunération exceptionnelle n'est pas claire dans la mesure où aucun texte ne l'a défini précisément.

Piste de réflexion ATH

Une rémunération exceptionnelle s'entend d'une rémunération liée à un événement non connu au moment de la détermination des critères de variabilité de la rémunération.

**NOUVEAUTÉ
2012**

Les variations 2011/2010

- 32 dirigeants contre 41 en 2010 et 40 en 2009 ont bénéficié d'une rémunération exceptionnelle,
- la moyenne s'est établie à 115 K€ pour 256 K€ en 2010 et 244 K€ en 2009,
- la rémunération exceptionnelle la plus élevée liée à une indemnité de départ et de non-concurrence, a été de 523 K€ (2,3 M€ en 2010 et 3,2 M€ en 2009).

Rappel

C'est l'Assemblée Générale qui détermine le montant global des jetons de présence et le Conseil d'administration en décide la répartition, en fonction de la présence aux réunions.

128 dirigeants sur 393 (129 dirigeants sur 378 et 116 dirigeants sur 370 en 2009) ont perçu des jetons de présence soit 33% représentant un montant total de plus de **4,3 M€** (4,2 M€ en 2010 et 3,8 M€ en 2009).

67% des dirigeants n'ont pas de jetons de présence (66% en 2010 et 69% en 2009).

Dirigeants concernés

FONCTION	Total jetons en K€		Nombre de dirigeants		Jetons moyen en K€	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Président du Conseil d'administration	1 301	1 379	24	22	54	63
Président du directoire	212	265	6	6	35	44
Président Directeur Général	1 462	1 355	40	45	37	30
Membre du directoire	45	285	3	10	15	29
Directeur général	390	246	15	11	26	22
Directeur Général Délégué	829	742	37	35	22	21
Gérant	141	-	3	-	47	-
Total	4 380	4 272	128	129	34	33

Le jeton de présence moyen attribué par catégorie de dirigeant varie de 15 K€ (pour les membres du Directoire) à 54 K€ (pour les présidents du Conseil d'administration).

10 JETONS DE PRÉSENCE

Focus sur les 5 montants les plus élevés

7 dirigeants contre 6 en 2010 et 5 en 2009 bénéficient de jetons de présence supérieurs à 100 K€ (de 117 K€ à 302 K€) (de 130 K€ à 350 K€ en 2010 et de 133 à 350 K€ en 2009).

3 parmi ces 7 dirigeants ayant bénéficié des montants de jetons de présence les plus élevés n'ont pas d'autre type de rémunération.

NOUVEAUTÉ
2012

Les variations 2011/2010

Nous n'avons constaté aucune variation significative sur ce poste.

AVANTAGES EN NATURE 11

60% des dirigeants (59% en 2010 et 62% en 2009) bénéficient d'avantages en nature compris entre 1 K€ et 604 K€ (1 K€ et 507 K€ en 2010 et 1 K€ et 257 K€ en 2009).

Les avantages en nature correspondent pour la plupart à des voitures ou des logements de fonction.

Les avantages en nature les plus élevés correspondent d'une part, à une indemnité de départ (600 K€) et d'autre part, à la prise en charge d'une secrétaire, d'un garde du corps et d'un agent de sécurité.

Dirigeants concernés

FONCTION	Total avantages en nature en K€		Nombre de dirigeants		Avantages moyen en K€	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Directeur général	896	244	28	17	32	14
Président du Conseil d'administration	227	133	11	10	21	13
Président Directeur Général	621	1 195	51	52	12	23
Membre du directoire	771	1 350	65	64	12	21
Président du directoire	493	181	21	24	23	8
Directeur Général Délégué	511	1 060	57	55	9	19
Gérant	15	-	1	-	15	-
Total	3 534	4 163	234	222	15	19

NOUVEAUTÉ
2012**Les variations 2011/2010**

- 234 dirigeants pour 222 en 2010 et 229 en 2009 bénéficient d'avantages en nature,
- la moyenne s'est établie à 15 K€ pour 19 K€ en 2010 et 11 K€ en 2009,
- le montant total des avantages en nature a baissé de 15%.

Commentaire ATH

L'avantage en nature le plus élevé dont la majeure partie correspond à une indemnité de départ ne devrait pas être présenté dans cette catégorie et plutôt être indiqué dans les rémunérations exceptionnelles.

Piste de réflexion ATH

L'AMF pourrait expliciter davantage dans quelle catégorie présenter le montant des indemnités de départ et de non-concurrence qui ont été effectivement versées au cours de l'exercice. A notre avis, ces rémunérations devraient être présentées en rémunérations exceptionnelles.

28% des dirigeants (110 sur 393) pour 32% en 2010 et 27% en 2009 ont bénéficié en 2011 d'options et/ou d'actions pour un montant de plus de 63 M€ soit une moyenne de 574 K€ par dirigeant (61 M€ soit une moyenne de 498 K€ par dirigeant en 2010 et 31 M€ soit une moyenne de 313 K€ par dirigeant en 2009), soit :

- 791 K€ pour les dirigeants du compartiment A (827 K€ en 2010 et 524 K€ en 2009),
- 243 K€ pour ceux du compartiment B (247 K€ en 2010 et 176 K€ en 2009),
- 109 K€ pour les dirigeants du compartiment C (119 K€ en 2010 et 109 K€ en 2009).

Les **110 dirigeants** (122 en 2010 et 99 en 2009) se répartissent ainsi :

- 33 dirigeants (35 en 2010 et 40 en 2009) ont eu des options :
 - nombre d'options attribuées : 2 786 095,
 - valorisation des options attribuées : 13 701 K€.
- 67 dirigeants (69 en 2010 et 49 en 2009) ont eu des actions :
 - nombre d'actions attribuées : 3 403 238,
 - valorisation des actions attribuées : 49 484 K€.

Parmi ces dirigeants, 10 ont bénéficié d'actions et d'options (18 en 2010 et 10 en 2009).

Le tableau suivant présente l'analyse des rémunérations de ces 110 dirigeants :

En K€	Compartment A		Compartment B		Compartment C	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Rémunération totale moyenne	911	976	455	442	261	257
Actions ou options (moyenne)	791	827	243	247	109	119
Rémunération globale moyenne	1 702	1 803	698	689	370	376
Poids des actions et options sur la rémunération globale	46%	46%	35%	36%	30%	32%
Nombre de dirigeants concernés par les actions et options	69	57	31	46	10	19

Il convient de rappeler que cette forme de rémunération n'a aucun caractère de récurrence.

Lorsque les dirigeants se voient attribuer des options et des actions, le poids est significatif sur leur rémunération globale :

- 46% pour les dirigeants du compartiment A (46% en 2010),
- 35% pour les dirigeants du compartiment B (36% en 2010),
- 30% pour les dirigeants du compartiment C (32% en 2010).

Il faut noter que la rémunération totale moyenne des dirigeants ayant bénéficié d'actions ou d'options est supérieure de 81% (51% en 2010) par rapport à ceux qui n'en ont pas bénéficié.

Tableau par strate d' options et d' actions

	Nombre de dirigeants						Total	
	Compartiment A		Compartiment B		Compartiment C		2011	2010
	2011	2010	2011	2010	2011	2010		
Options et actions < 100 K€	13	9	12	24	5	10	30	43
101 K€ < options et actions < 500 K€	25	18	16	16	5	9	46	43
501 K€ < options et actions < 1 000 K€	13	14	2	4	-	-	15	18
1 001 K€ < options et actions < 2 000 K€	15	13	1	1	-	-	16	14
2 001 K€ < options et actions < 7 000 K€	3	3	-	1	-	-	3	4
Total	69	57	31	46	10	19	110	122

27% des dirigeants contre 35% en 2010 et 37% en 2009 bénéficient des actions et options pour des montants inférieurs à 100 K€.

4 dirigeants contre 14 en 2010 et 3 en 2009 bénéficient des actions et options pour des montants supérieurs à 1 M€ dont **1 dirigeant** qui perçoit des actions et options pour un montant supérieur à 8 M€ (7 M€ en 2010 et 5 M€ en 2009).

La valeur moyenne de l'action (cours à la date de clôture) pour les 151 sociétés du panel s'établit comme suit :

Pour les 151 sociétés	Valeur moyenne de l'action en €			Variation 2011/2010	Variation 2010/2009
	2011	2010	2009		
Compartiment A	45	53	44	-15%	+20%
Compartiment B	30	35	30	-14%	+17%
Compartiment C	9	10	9	-10%	+11%

La valeur moyenne de l'action (cours à la date de clôture) pour les 53 sociétés qui ont attribué des actions et options s'établit comme suit :

Pour les 53 sociétés	Valeur moyenne de l'action en €			Variation 2011/2010	Variation 2010/2009
	2011	2010	2009		
Compartiment A	34	45	38	-24%	+18%
Compartiment B	30	33	28	-9%	+18%
Compartiment C	4	5	5	-20%	0%

NOUVEAUTÉ
2012*Les variations 2011/2010*

En K€	Compartiment A			Variation 2011/2010
	2011	2010	2009	
Rémunération totale moyenne	911	976	769	-7%
Actions ou options (moyenne)	791	827	524	-4%
Rémunération globale moyenne	1 702	1 803	1 293	-6%
Nombre de dirigeants concernés par les actions et options	69	57	42	

En K€	Compartiment B			Variation 2011/2010
	2011	2010	2009	
Rémunération totale moyenne	455	442	403	+3%
Actions ou options (moyenne)	243	247	176	-2%
Rémunération globale moyenne	698	689	579	+1%
Nombre de dirigeants concernés par les actions et options	31	46	42	

En K€	Compartiment C			Variation 2011/2010
	2011	2010	2009	
Rémunération totale moyenne	261	257	315	+2%
Actions ou options (moyenne)	109	119	109	-8%
Rémunération globale moyenne	370	376	424	-2%
Nombre de dirigeants concernés par les actions et options	10	19	15	

Concernant les stock-options et les attributions gratuites d'actions, le code Middlenext recommande :

- de ne pas concentrer à l'excès sur les dirigeants l'attribution de stock-options ou d'actions gratuites,
- de ne pas attribuer de stock-options ou d'actions gratuites à des dirigeants mandataires sociaux à l'occasion de leur départ,
- que l'exercice de tout ou partie des stock-options ou l'attribution définitive de tout ou partie des actions gratuites au bénéfice des dirigeants soient soumis à des conditions de performance pertinentes traduisant l'intérêt à moyen/long terme de l'entreprise.

Le périmètre des dirigeants qui se sont vus attribuer des options et/ou actions a baissé par rapport à l'année précédente, soit 110 dirigeants en 2011 pour 122 dirigeants en 2010.

Sur cette catégorie de dirigeants, **la moyenne des actions et options a baissé de 4% pour le compartiment A et de 2% pour le compartiment B** (augmentation respective en 2010 de 57% et 40%).

Elle a diminué de 8% (augmentation de 9% en 2010) **pour le compartiment C.**

NOUVEAUTÉ
2012

61 dirigeants mandataires sociaux sur 393 ont pris la décision de lever ou d'exercer leurs stock-options et/ou actions de performance/actions gratuites.

- 31 dirigeants (17 sociétés) du compartiment A,
- 17 dirigeants (10 sociétés) du compartiment B,
- 13 dirigeants (9 sociétés) du compartiment C.

Parmi ceux qui ont exercé ou levé cette option, quelle est la plus-value potentielle estimée ?

Nous avons calculé une estimation de plus-value potentielle en utilisant les formules de calcul suivantes :

- Actions de performance (actions gratuites) :
Nombre d'actions devenues disponibles x Cours moyen de l'action 2011.

Le nombre d'actions devenues disponibles est issu du tableau 7 de l'AMF.

Le cours moyen de l'action de l'action 2011 a été calculé en réalisant la moyenne des 12 cours mensuels de clôture tels que figurant sur le site d'Euronext. Par convention, nous avons choisi de retenir

ce cours moyen car nous ne savons pas à quelle date ont été exercées les actions.

- Stock-options : Nombre d'options levées au cours de l'exercice x [Cours moyen de l'action 2011 - Prix d'exercice].

Le nombre d'options levées au cours de l'exercice est issu du tableau 5 de l'AMF.

Le cours moyen de l'action de l'action 2011 a été calculé en réalisant la moyenne des 12 cours mensuels de clôture tels que figurant sur le site d'Euronext. Par convention, nous avons choisi de retenir ce cours moyen car nous ne savons pas à quelle date ont été exercées les options.

Le prix d'exercice est issu du tableau 5 de l'AMF.

Actions de performance (actions gratuites) devenues disponibles durant l'exercice 2011			
	Cpt A	Cpt B	Cpt C
Nombre de dirigeants concernés	24	12	6
Plus-value estimée en K€	19 638	2 121	677
Plus-value estimée moyenne en K€	818	177	113
Plus-value estimée médiane en K€	315	140	73

Options ou actions levées durant l'exercice 2011			
	Cpt A	Cpt B	Cpt C
Nombre de dirigeants concernés	10	5	7
Plus-value estimée en K€	37 027	667	515
Plus-value estimée moyenne en K€	3 703	133	56
Plus-value estimée médiane en K€	1 493	101	112



12

ATTRIBUTION D' ACTIONS ET D' OPTIONS

Il s'agit d'une estimation très approximative et il convient d'y mettre toutes les précautions.

Les options ou actions ont été levées ou sont devenues disponibles mais la plus-value n'a pas obligatoirement été réalisée.

Les actions de performance sont devenues disponibles pour 42 dirigeants sur 393 et la plus-value estimée moyenne s'élève à 534 K€ et la plus-value-médiane à 175 K€.

Les options de souscription d'actions ont été levées par 22 dirigeants sur 393 et la plus-value estimée moyenne s'élève à 1 819 K€ et la plus-value médiane s'élève à 112 K€.

On constate de forts écarts entre la moyenne et la médiane notamment sur le compartiment A. Il est précisé pour un dirigeant mandataire du compartiment A que celui-ci a réinvesti en actions de la société les plus-values perçues au titre de l'exercice de ses options de souscription.

L'AMF recommande d'indiquer l'existence d'une indemnité de non-concurrence dans le tableau 10 et de présenter un développement relatif à cette indemnité.

55 dirigeants sur 393 (49 sur 378 en 2010 et 45 sur 370 en 2009) bénéficient d'une indemnité de non concurrence communiquée par la société.

Montant moyen : = 10 mois de salaire (11 mois de salaire en 2010 et 12 mois de salaire en 2009).

INDEMNITÉ DE NON-CONCURRENCE

Seuls **14% des dirigeants** disposent d'une indemnité de non-concurrence (13% en 2010 et 12% en 2009).

Pour **5% des dirigeants**, aucune information sur l'indemnité de non-concurrence n'est communiquée (7% en 2010 et 12% en 2009).

81% des dirigeants n'ont pas d'indemnité de non-concurrence (80% en 2010 et 76% en 2009).

Les dirigeants bénéficiant d'une clause de non-concurrence sont majoritairement répartis sur les compartiments A et B.

Ils se répartissent de la manière suivante :

- 28 dirigeants du compartiment A, soit 51% (37% en 2010 et 40% en 2009),
- 24 dirigeants du compartiment B, soit 44% (47% en 2010 et 40% en 2009),
- 3 dirigeants du compartiment C, soit 5% (16% en 2010 et 20% en 2009).

Comme en 2010 et 2009, pour **2% des dirigeants**, l'indemnité de non-concurrence n'est pas valorisée.

Les méthodes de valorisation explicitées peuvent être soit :

- valorisées en mois de salaire : de 1,5 à 30 mois de salaire, avec une moyenne de 10 mois (11 mois en 2010 et 12 mois en 2009),
- valorisées en euros de 184 K€ à 600 K€ (de 288 K€ à 600 K€ en 2010 et de 307 K€ à 680 K€ en 2009).

Les précisions apportées sont hétérogènes :

- % de rémunération (incertitude sur fixe ou variable ou totale),
- montant en euros.

NOUVEAUTÉ
2012

Commentaire ATH

L'année dernière, sur un panel de 378 dirigeants, seuls 49 dirigeants ont bénéficié d'une indemnité de non-concurrence. Il y avait 12% de dirigeants pour lesquels nous n'avions aucune information relative à cette indemnité.

Cette année, une amélioration de l'information a été encore constatée car il n'y a plus que 5% de dirigeants pour lesquels aucune information n'est communiquée.

Le montant moyen qui équivaut à 10 mois de salaire est en légère baisse par rapport à 2009 et 2010.



INDEMNITÉ DE DÉPART OU « GOLDEN PARACHUTE »

1 dirigeant sur 4 bénéficie d'une indemnité de départ (26% ou 104 dirigeants) soit autant qu'en 2010 et 2009.

Pour **3% des dirigeants** (3% en 2010 et 9% en 2009), les sociétés ne communiquent pas sur l'existence ou non d'indemnité de départ.

NOUVEAUTÉ
2012

La recommandation AFEP/MEDEF vient préciser et encadrer ces dispositions

- Le versement d'indemnités de départ à un dirigeant mandataire social doit être exclu s'il quitte à son initiative la société pour exercer de nouvelles fonctions, ou change de fonctions à l'intérieur d'un groupe, ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite.

- L'indemnité de départ ne doit pas pouvoir excéder, le cas échéant, deux ans de rémunération (fixe et variable).

Ces règles et ce plafond s'appliquent à l'ensemble des indemnités de départ et incluent notamment les éventuelles indemnités versées en application d'une clause de non-concurrence.

Il n'est pas acceptable que les dirigeants dont l'entreprise est en situation d'échec ou qui sont eux-mêmes en situation d'échec la quittent avec des indemnités.

Code AFEP/MEDEF

Les 104 dirigeants bénéficiant d'une indemnité de départ se répartissent comme suit :

- 56 dirigeants du compartiment A, soit 54%
- 30 dirigeants du compartiment B, soit 29%
- 18 dirigeants du compartiment C, soit 17%.

Toutes les indemnités de départ à la retraite ne sont pas valorisées. Celles qui le sont, peuvent être :

- valorisées en mois de salaire : de 4 à 24 mois de rémunération (de 4 à 24 mois de rémunération en 2010 et de 6 à 28 mois de rémunération en 2009),
- valorisées en K€ : de 60 K€ à 1 060 K€ (de 122 K€ à 2 652 K€ en 2010 et de 200 K€ à 1 000 K€ en 2009).

32 dirigeants de 24 sociétés ont cessé leurs fonctions en 2011, soit 8% de l'ensemble des dirigeants :

- 4 présidents - directeurs généraux,
- 5 présidents du directoire,
- 4 présidents du conseil d'administration,
- 6 directeurs généraux,
- 5 directeurs généraux délégués,
- 8 membres du directoire.

Parmi ces 32 dirigeants (contre 24 dirigeants en 2010 et 19 en 2009), le montant de l'indemnité de départ est valorisée en mois pour un dirigeant et en K€ pour 8 d'entre eux. Le montant de l'indemnité de départ n'excède pas 2 ans de rémunération fixe et variable.

Middlenext recommande :

- dans le cas où une indemnité de départ a été prévue dans des conditions conformes à la loi, que son plafond, après prise en compte de l'indemnité éventuellement versée au titre de contrat de travail, n'excède pas deux ans de rémunération (fixe et variable), sauf dans le cas où la rémunération du dirigeant est notoirement déconnectée du marché (cas, en particulier, des jeunes entreprises).

- d'exclure tout versement d'indemnités de départ à un dirigeant mandataire social s'il quitte à son initiative la société pour exercer de nouvelles fonctions ou change de fonctions à l'intérieur d'un groupe. Il convient par ailleurs d'éviter tout gonflement artificiel de sa rémunération dans la période préalable au départ.

Code Middlenext

1 dirigeant sur 4 bénéficie d'une indemnité de départ.

Les conditions de performance relatives aux « parachutes dorés »

De manière plus précise, la loi « TEPA » du 21 août 2007 a subordonné l'octroi de parachutes dorés à la fixation de conditions liées aux performances du dirigeant appréciées au regard de celles de la société. Cette loi impose :

- la publication des deux autorisations données par le Conseil d'administration : l'une pour la fixation des conditions de performance et l'autre pour le constat de leur réalisation.

La mise en ligne de ces décisions sur le site internet de la société est à réaliser dans un délai maximum de cinq jours suivant la décision ¹,

- l'approbation par l'assemblée générale de la fixation des conditions de performance par une résolution spécifique, par engagement et par dirigeant, et ce sur rapport spécial du commissaire aux comptes.

NOUVEAUTÉ
2012

Commentaire ATH

Les conditions de performance sont clairement explicitées dans 77% des cas contre 75% en 2010 et 71% en 2009, ce qui représente une amélioration.

¹ Décret n° 2008-448 du 7 mai 2008 pris pour l'application des articles L. 225-42-1 et L. 225-90-1 du code de commerce et relatif à la publicité des rémunérations différées

RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

Sur les 393 dirigeants, il ressort que :

- 25% des dirigeants bénéficient d'une retraite supplémentaire soit 98 dirigeants (23% soit 86 dirigeants en 2010 et 20% soit 75 dirigeants en 2009),
- 71% n'en bénéficient pas soit 280 dirigeants (73% soit 271 dirigeants en 2010 et 70% soit 259 dirigeants en 2009).

Concernant 4% (5% en 2010 et 10% en 2009) des dirigeants analysés, l'information n'a pas été communiquée.

Les 98 dirigeants bénéficiant de retraites supplémentaires appartiennent pour :

- 50 dirigeants à des sociétés du compartiment A (40 en 2010 et 38 en 2009),
- 31 dirigeants à des sociétés du compartiment B (28 en 2010 et 24 en 2009),
- 17 dirigeants à des sociétés du compartiment C (18 en 2010 et 13 en 2009).

Les 98 dirigeants bénéficiant de retraites supplémentaires sont pour :

- 34 dirigeants des retraites à prestations définies (34 en 2010 et en 2009) :
 - dont 27 dirigeants du compartiment A,
 - dont 6 dirigeants du compartiment B,
 - dont 1 dirigeant du compartiment C.
- 47 dirigeants des retraites à cotisations définies (38 en 2010 et 26 en 2009),
 - dont 11 dirigeants du compartiment A,
 - dont 22 dirigeants du compartiment B,
 - dont 14 dirigeants du compartiment C.
- 17 dirigeants non communiqué (14 en 2010 et 15 en 2009),
 - dont 12 dirigeants du compartiment A,
 - dont 3 dirigeants du compartiment B,
 - dont 2 dirigeants du compartiment C.

« La prochaine étape pour le code pourrait être de définir plus précisément certaines règles, par exemple sur les retraites chapeaux. Les critères d'évaluation pourraient être plus précis, mais je ne suis pas sûr que ce serait une garantie pour que les principes soient respectés », tempère le président de l'Afep, Maurice Lévy, dans une interview au « Monde ». »

Les Echos - 6 décembre 2010

NOUVEAUTÉ
2012

Rappelons qu'il existe deux grands types de retraites supplémentaires : ceux garantissant un niveau de retraite (régimes à prestations définies) et ceux pour qui le montant de la pension est fonction des cotisations versées (régimes à cotisations définies).

De même, il existe deux types de régimes à prestations définies :

- les régimes additifs, dans lesquels le montant de la pension est indépendant du montant des autres pensions servies au retraité,
- les régimes différentiels (dits « retraite chapeau ») dans lesquels l'entreprise garantit un niveau global de retraite prédéterminé exprimé en pourcentage du dernier salaire.

Le périmètre concerné par ces retraites supplémentaires est pour :

- 57% des sociétés limité aux dirigeants (54% en 2010 et 65% en 2009),
 - 38 dirigeants du compartiment A,
 - 5 dirigeants du compartiment B,
 - 13 dirigeants du compartiment C.
- 26% des sociétés étendu à un collègue plus large (29% en 2010 et 19% en 2009),
 - 10 dirigeants du compartiment A,
 - 15 dirigeants du compartiment B.
- 17% non communiqué (17% en 2010 et 16% en 2009),
 - 2 dirigeants du compartiment A,
 - 11 dirigeants du compartiment B,
 - 4 dirigeants du compartiment C.

Le mode de calcul est indiqué pour 60% des sociétés (66% en 2010 et 68% en 2009):

- 43 dirigeants du compartiment A,
- 9 dirigeants du compartiment B,
- 7 dirigeants du compartiment C.

La période de référence est :

- la moyenne des trois dernières années pour 28% des sociétés (27% en 2010 et 41% en 2009),

- la dernière année pour 4% des sociétés (15% en 2010 et 8% en 2009),
- non communiqué pour 61% des sociétés (55% en 2010 et 51% en 2009).
- autre pour 7% des sociétés (moyenne des 2, 5 ou 10 dernières années) (3% en 2010).

NOUVEAUTÉ
2012

L'information concernant les retraites supplémentaires n'est pas claire notamment en termes d'indication des montants.

L'AMF recommande¹ aux sociétés :

« - de mentionner dans le document de référence que la rémunération globale des dirigeants a été déterminée en prenant en compte le cas échéant l'avantage que représente le bénéfice d'un régime supplémentaire de retraite ;

- de publier une information complète sur les droits potentiels ouverts à titre individuel intégrant les modalités de détermination et de calcul des prestations de retraites pour chaque bénéficiaire (période et montant du salaire de référence, droits potentiels annuels en termes de pourcentage de la rémunération de référence, cumul des droits potentiels annuels en fin de période, plafond des droits potentiels, conditions d'ancienneté et de présence requise dans l'entreprise. »

« Le doublement des taux de la contribution sur les retraites chapeau est prévu afin de moraliser le régime social de ces dispositifs réservés aux cadres dirigeants. »

Extrait du compte rendu du Conseil des ministres du 14 octobre 2009

De même, Middledenext recommande :

« Outre l'application des procédures d'autorisations prévues par la loi, il est recommandé que la société rende compte dans son rapport aux actionnaires, des éventuels régimes de retraite supplémentaires à prestations définies qu'elle a pu mettre en place au bénéfice des mandataires dirigeants et les justifie dans une optique de transparence. »

¹ Recommandation AMF n°2012-02 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés se référant au code AFEP/MEDEF - Présentation consolidée des recommandations contenues dans les rapports annuels de l'AMF, 9 février 2012

« Ainsi, si les retraites-chapeaux ont désormais quasi disparu, ce n'est pas grâce aux protestations des actionnaires mais à l'auto-régulation même des patrons, via le code Afep-Medef, instauré pour contrer la pression des politiques. »

Interview de Colette Neuville, présidente de l'Association de défense des actionnaires minoritaires (Adam) – Challenges – 24 février 2012

Rappelons que la loi de financement de la sécurité sociale pour 2010 a augmenté les prélèvements sociaux sur les régimes de retraites supplémentaires à prestations définies, dites « retraites-chapeaux » avec la création d'une contribution à charge du bénéficiaire.

La loi de finances pour 2010 a ensuite modifié le barème de cette contribution.

En effet, les rentes versées au titre des retraites liquidées avant le 1^{er} janvier 2011 sont soumises à une contribution sur la part qui excède 500 € par mois :

- de 7% pour les rentes dont la valeur mensuelle est comprise entre 500 et 1 000 € par mois,
- de 14% pour les rentes dont la valeur mensuelle est supérieure à 1 000 €.

Les rentes versées au titre des retraites liquidées à compter du 1^{er} janvier 2011 sont soumises à une contribution lorsque leur valeur est supérieure à 400 € par mois :

- de 7% pour les rentes dont la valeur mensuelle est comprise entre 400 et 600 € par mois,
- de 14 % pour les rentes dont la valeur est supérieure à 600 €.

L'article 28 de la loi de finances rectificative pour 2011 a de nouveau modifié le régime des retraites « chapeaux » en instaurant un nouveau taux à 21% pour les rentes dont la valeur mensuelle est supérieure à 24 000 € par mois.

Toutefois, cette modification sera applicable aux rentes versées à compter du 1^{er} janvier 2012.

Commentaire ATH

En 2011, rien de significativement différent sur les retraites supplémentaires malgré l'impact de la loi de finances pour 2010 et de la loi de financement de la sécurité sociale sur la fiscalité des retraites chapeaux.



Annexes

- ✦ **Liste des sociétés**
- ✦ **Lexique**
- ✦ **Bibliographie**
- ✦ **Présentation d'ATH**



LISTE DES SOCIÉTÉS

Compartment A	Compartment B	Compartment C
ADP	AKKA TECHNOLOGIES	ACTEOS
AREVA	ALTEN	ACTIA GROUP
ARKEMA	ALTRAN TECHNOLOGIES	AEDIAN
ATOS ORIGIN	ANF IMMOBILIER	AUBAY
BIC	ASSYSTEM	AUDIKA
BIOMERIEUX	BOIRON	AUSY
BOLLORE	BULL	BASTIDE LE CONFORT MEDICAL
BOURBON	CEGEDIM	BIGBEN INTERACTIVE
BUREAU VERITAS	CLUB MEDITERRANEE	BIOALLIANCE PHARMA
CASINO GUICHARD	DERICHEBOURG	CAMELEON SOFTWARE
CFAO	EUROFINS SCIENTIFIC	CEGID
CGG VERITAS	EUROSIC	DIAGNOSTIC MEDICAL
CIMENTS FRANCAIS	FAIVELEY TRANSPORT	EGIDE
DASSAULT SYSTEMES	FONCIERE 6 ET 7	FONCIERE INEA
EIFFAGE	GAMELOFT	GROUPE FLO
ERAMET	GAUMONT	GROUPE GO SPORT
EUTELSAT COMMUNICATIONS	GENERALE DE SANTE	GROUPE GORGE
FAURECIA	GFI INFORMATIQUE	GROUPE OPEN
FONCIERE DES REGIONS	GL EVENTS	GUILLEMOT CORPORATION
FONCIERE LYONNAISE	GUERBET	GUY DEGRENNE
FROMAGERIES BEL	INTER PARFUMS	HF COMPANY
GECINA	JACQUET METAL SERVICES	HIGH CO
GROUPE EUROTUNNEL	KAUFMAN ET BROAD	HI-MEDIA
HAVAS	KORIAN	HOLOGRAM INDUSTRIES
HERMES INTERNATIONAL	LANSON-BCC	HUBWOO.COM
ICADE	LAURENT-PERRIER	IEC PROFESSIONNEL MEDIA
ILIAD	LISI	INFOTEL
IMERYS	MAISONS FRANCE CONFORT	INNATE PHARMA
INGENICO	MEETIC	INNELEC MULTIMEDIA

LISTE DES SOCIÉTÉS



Compartment A	Compartment B	Compartment C
IPSEN	MERSEN	KINDY
IPSOS	NATUREX	LAFUMA
JC DECAUX	NEURONES	LE PUBLIC SYSTEME HOPSCOTCH
KLEPIERRE	NEXTRADIOTV	LE TANNEUR
LAGARDERE	NRJ GROUP	LES NOUVEAUX CONSTRUCTEURS
LEGRAND	PARROT	LVL MEDICAL
MAUREL ET PROM	PIERRE & VACANCES	MR BRICOLAGE
MERCIALYS	SAFT	NICOX
METROPOLE TV	SAMSE	ORAPI
NEXANS	SARTORIUS STEDIM BIOTECH	OSIATIS
NEXITY	SECHILLENNE SIDEC	OVERLAP GROUPE
RALLYE	SEQUANA	PCAS
REMY COINTREAU	SOITEC SILICON	SOGECLAIR
REXEL	SOPRA GROUP	SYSTRAN
SEB	STALLERGENES	TOUAX
SILIC	SWORD GROUP	TOUPARGEL
SODEXO	TECHNICOLOR	VET'AFFAIRES
TELEPERFORMANCE	THERMADOR GROUPE	VIVALIS
TF1	TOUR EIFFEL	
THALES	TRANSGENE	
UBISOFT ENTERTAINMENT	UNIBEL	
VALEO	VETOQUINOL	
VICAT		
VILMORIN		

ACTIONS GRATUITES :

Permet aux personnes choisies de devenir actionnaires sans avoir à fournir d'apport financier et à l'entreprise d'être exonérée de charges sociales (cotisations Sécurité Sociale, cotisations d'assurance chômage et de retraite complémentaire), à condition de respecter les modalités d'attribution fixées par le Conseil d'administration ou le directoire et de notifier à l'organisme de recouvrement l'identité des bénéficiaires. C'est aussi un moyen indirect de motiver ses salariés. Elles doivent désormais être soumises à des conditions de performances.

BILAN SOCIAL :

Document unique rappelant les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. Le bilan social comporte des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions d'hygiène et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles ainsi que sur les conditions de vie des salariés et de leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise. Il doit être soumis annuellement par l'employeur au Comité d'entreprise dans les entreprises dont l'effectif est d'au moins 300 salariés.

MANDATAIRE SOCIAL :

La notion de mandataire social « *n'est pas définie par le législateur* ». La Commission des Opérations de Bourse (désormais l'AMF) a précisé en 2002 que sont mandataires sociaux : « *le gérant, le président, le directeur général et les directeurs généraux délégués, les administrateurs, les membres du conseil de surveillance et du directoire* ».

RAPPORT ANNUEL :

Le rapport annuel est élaboré par une société pour informer ses actionnaires sur sa situation financière. Ce document obligatoire comporte des informations financières bilan, comptes de résultat, comptes consolidés, comptes sociaux, rapport des commissaires aux comptes. Il doit être mis à la disposition des actionnaires de la société dans les 4 mois qui suivent la clôture de l'exercice et au plus tard 15 jours avant l'assemblée générale des actionnaires.

RAPPORT DE GESTION :

Document obligatoire de présentation de l'information comptable. Il présente les commentaires de l'équipe de direction sur les comptes de l'année.

RAPPORT SUR LE CONTRÔLE INTERNE :

En complément du rapport de gestion, le président du Conseil (d'administration ou de surveillance suivant la forme de la SA), rend compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil (d'administration ou de surveillance), ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société.

RÉMUNÉRATION DIFFÉRÉE :

Correspond aux diverses formes d'avantages dont pourront bénéficier les dirigeants au moment de leur départ de l'entreprise sous réserve du respect de certaines conditions : indemnités de départ, indemnités de non concurrence, retraites ...

RÉMUNÉRATION GLOBALE :

Correspond au cumul de la rémunération totale et de la valorisation des options et actions attribuées au cours de l'exercice.

RÉMUNÉRATION TOTALE :

Correspond à la somme des rémunérations fixes, variables et exceptionnelles, des jetons de présence et des avantages en nature.

RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE :

Définitions

On peut distinguer deux grands types de retraites supplémentaires : ceux garantissant un niveau de retraite (régimes à prestations définies) et ceux pour qui le montant de la pension est fonction des cotisations versées (régimes à cotisations définies).

Il existe deux types de régimes à prestations définies :

- les **régimes additifs**, dans lesquels le montant de la pension est indépendant du montant des autres pensions servies au retraité,
- les **régimes différentiels (dits « retraite chapeau »)** dans lesquels l'entreprise garantit un niveau global de retraite prédéterminé exprimé en pourcentage du dernier salaire.

Depuis la Loi Breton (loi n°2005-842) les engagements de toute nature en matière de rémunérations différées (complément de retraite et « parachutes dorés ») sont systématiquement soumis à la procédure des conventions réglementées, à savoir autorisation du Conseil, rapport des Commissaires aux comptes à l'Assemblée et vote de la résolution correspondante.

STOCK-OPTIONS :

Les stock-options ont été créées en France dans les années 1970. (articles L.225-177 à L.225-186 du Code de commerce). C'est une forme de rémunération versée par une entreprise généralement cotée en bourse. Il s'agit d'une option d'achat dont l'actif sous-jacent est l'action de l'entreprise concernée.

Ce système permet à des dirigeants et à des employés d'une entreprise d'acheter des actions de celle-ci à une date et un prix fixé à l'avance. Le fait de pouvoir, la plupart du temps, acheter à un prix beaucoup plus bas que le marché permet la réalisation d'un bénéfice par une revente rapide.

La législation fixe des conditions en terme d'exercice.

LOIS

- Loi de finances rectificative pour 2011 (2011)
- Loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle (2011)
- Loi de financement de la sécurité sociale pour 2011 (2010),
- Loi de finances pour 2011 (2010),
- Loi de financement de la sécurité sociale pour 2010 (2009),
- Loi TEPA (2007),
- Loi pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié (2006),
- Loi Breton (2005),
- Loi de sécurité financière (2003),
- Loi NRE (2001).

COMMISSION EUROPÉENNE

- Livre vert sur le cadre de la gouvernance d'entreprise dans l'UE, 5 avril 2011,
- Rapport sur la mise en œuvre de la recommandation européenne sur la rémunération des administrateurs des sociétés cotées, 2 juin 2010,
- Recommandation de la Commission européenne en ce qui concerne le régime de rémunération des administrateurs des sociétés cotées, 30 avril 2009.

NORMES IFRS

- IAS 19 *Avantages du personnel*,
- IAS 24 *Information relative aux parties liées*,
- IFRS 2 *Paiement fondé sur des actions*,
- Exposé-sondage sur une proposition d'amendements à IAS 19 *Avantages du personnel* relatif aux régimes à prestations définies.

AMF

- Recommandation AMF n°2012-02 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés se référant au code AFEP/MEDEF - Présentation consolidée des recommandations contenues dans les rapports annuels de l'AMF, 9 février 2012
- Rapport 2011 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants, 13 décembre 2011
- Rapport complémentaire de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise, la rémunération des dirigeants et le contrôle interne - Valeurs moyennes et petites se référant au Code de gouvernement d'entreprise de Middle-next de décembre 2009, décembre 2010,
- Rapport sur l'information publiée par les sociétés cotées en matière de responsabilité environnementale et sociale, 2 décembre 2010,
- Rapport 2010 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants, 12 juillet 2010,
- Les rémunérations des dirigeants, fiche presse, 8 décembre 2009,
- Rapport 2009 sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne, décembre 2009.

AFEP/MEDEF

- Rapport annuel sur le Code AFEP/MEDEF - Application du code consolidé de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées par les sociétés de l'indice SBF 120 - Exercice 2010, novembre 2011
- Application du code consolidé de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées par les sociétés de l'indice SBF 120 - Exercice 2009, novembre 2010,
- Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (version consolidée), avril 2010,



MIDDLENEXT / INSTITUT FRANÇAIS DE GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES

- Rapport sur les entreprises faisant référence au code de gouvernance Middlenext pour l'exercice 2010, octobre 2011
- Guidelines européennes de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites, mai 2011,
- Rapport sur les entreprises faisant référence au code de gouvernance Middlenext pour l'exercice 2009, novembre 2010,
- Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites, décembre 2009,
- Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises, juin 2009.

ETUDES DIVERSES

- 13^{ème} rapport sur la rémunération des dirigeants des sociétés cotées du SBF 250 - Proxinvest, décembre 2010
- Salaires des dirigeants de PME, CGPME - INSEE, décembre 2010,
- 12^{ème} rapport sur la rémunération des dirigeants des sociétés cotées du SBF 250, Proxinvest, décembre 2010.

RAPPORT D'INFORMATION ET PROPOSITION DE LOIS

- Proposition de loi de M. Jean-Marc Ayrault visant à rendre plus justes et plus transparentes les politiques de rémunérations des dirigeants d'entreprises et des opérateurs de marché déposée le 2 septembre 2009,
- Proposition de loi visant à créer un comité des rémunérations dans les sociétés anonymes excédant certains seuils de chiffre d'affaires et d'effectifs, texte n° 355 adopté par l'Assemblée nationale le 20 octobre 2009 et transmis au Sénat,
- Rapport de Philippe Houillon sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et des opérateurs de marché déposé à l'Assemblée Nationale le 7 juillet 2009.



ATH, créée en 1968, est une association technique qui regroupe 23 cabinets d'audit et de conseil.

ATH est certifiée ISO 9001 depuis 2008.

ATH

- conçoit et diffuse les outils méthodologiques nécessaires aux activités d'audit, d'expertise et de conseil des cabinets membres dans le cadre des normes professionnelles,
- assure un programme de formation complet au profit des collaborateurs, des experts-comptables/commissaires aux comptes et des associés,
- réalise un contrôle de qualité annuel des cabinets qui porte à la fois sur les procédures internes des cabinets et sur l'examen de dossiers,
- dispose d'un centre de documentation professionnelle, source de veille économique et professionnelle,
- apporte aux cabinets membres une logistique technique d'excellence.

ATH

a créé en 2009 l'Observatoire de l'information financière. Y sont traités les thèmes suivants :

- Rémunérations des dirigeants des sociétés cotées,
- Trésorerie des sociétés cotées,
- Partage de la valeur ajoutée et des bénéfices de PME.

L'ensemble des travaux de l'Observatoire sont accessibles sur le site : www.observatoireath.com

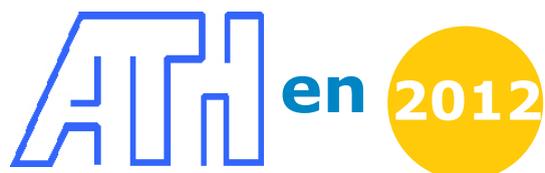
CHIFFRES CLÉS DES CABINETS ATH

- 23 cabinets,
- 2 325 collaborateurs,
- 218 M€ de chiffre d'affaires global,
- 480 experts-comptables, commissaires aux comptes présents dans les instances françaises et internationales,
- 100 sociétés cotées.

Cette étude a été réalisée en collaboration avec Madame Laure Saludes et Monsieur Olivier Maurin, experts-comptables - commissaires aux comptes.

Les travaux ont été coordonnés par Marie-Laure Parthenay et Isabelle Lucas.

Association Technique
de cabinets
d'audit et conseil



Président : Pierre GODET
Vice Président : Jean-Michel TRIAL
Secrétaire Général : Marie-Laure PARTHENAY

Adresse : 55 rue de Rivoli 75001 PARIS
Tél. : 01 42 96 18 97 - Fax : 01 47 03 43 69
Site Internet : www.ath.asso.fr
Observatoire ATH : www.observatoireath.com



ACA
31 rue Henri Rochefort
75017 PARIS
www.aca.nexia.fr



A&D
14 rue Clapeyron
75008 PARIS
www.aetd.fr



BBA
55 rue de Rivoli
75001 PARIS
www.bba.fr



BM & Associés
50 rue de Picpus
75012 PARIS
www.fiducia.fr



CERA
120 rue de Javel
75015 PARIS



COREVISE
3-5 rue Scheffer
75016 PARIS
www.corevise.com



CREATIS
71 avenue Victor Hugo
75116 PARIS
www.creatisgroupe.com



DAUGE
41 avenue de Friedland
75008 PARIS
www.dauge-associes.com



EUREX
3 rue du Champ de la Vigne
74603 SEYNOD
www.eurexfrance.com



EXPONENS
11 avenue d'Eprenesnil
78400 CHATOU
www.exponens.com



FINEXSI

FINEXSI
14 rue de Bassano
75116 PARIS
www.finexsi.com



Groupe COFIME
5 rue Bertrand Monnet –
CS 10034
68025 COLMAR Cedex
www.groupe-cofime.com



IFEC
« Synergie » Le Millénaire
770 rue Alfred Nobel
34000 MONTPELLIER
www.ifec.eu



KLING & ASSOCIES
41 avenue de Friedland
75008 PARIS
www.kling-associes.fr



MBV & Associés
39 avenue de Friedland
75008 PARIS
www.mbv.fr



NOVANCES
Le Parc de Crécy
13 rue Claude Chappe
69771 ST DIDIER au M¹ D'OR
www.novances.fr



ORFIS
149 Bd de Stalingrad
69100 VILLEURBANNE
www.orfisbti.com



SADEC AKELYS
Bureau de Paris
19 avenue de Messine
75008 PARIS
www.sadec-akelys.fr



SEFAC-SMA
10 avenue de Messine
75008 PARIS
www.sefacisma.fr



SFC
Parc de Crécy
6 rue Claude Chappe - Bât. A
69370 ST DIDIER au M¹ D'OR
www.s-f-c.fr



SOFIDEEC
138 boulevard Haussmann
75008 PARIS
www.sofideecbti.com



SOFIRA
100 avenue Alfred Sauvy
CS 80050
34473 PEROLS
www.sofira-global.com



Groupe TUILLET
160 boulevard Haussmann
75008 PARIS
www.tuillet.fr



CPC

53 Chemin du Vieux Chêne
Inovallée - BP 137
38244 Meylan Cedex
www.cpc-doc.com

© CPC, Meylan, 2012

ISBN : 978-2-910688-31-8

ISSN : 2115-6786

Toute reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'éditeur, est illicite. Seules sont autorisées les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et, d'autre part, les analyses et courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration (art. L.122-4, L.122-5 et L.335-2 du Code de la propriété intellectuelle).

Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur. S'adresser au : Centre français d'exploitation du droit de copie - 20 rue des Grands Augustins - 75006 Paris - Tél. 01 44 07 47 70

Achevé d'imprimer en Juin 2012

Sur les presses de
CORIM
57 rue de Billancourt
92100 BOULOGNE-BILLANCOURT
www.corim-imprimeur.com

Dépôt légal Juin 2012

ATH publie pour la 4^{ème} année consécutive son étude sur la rémunération des dirigeants, sujet qui fait polémique.

Salaires, rémunérations, primes, indemnités... les concepts sont nombreux et mal connus. De même les niveaux de rémunérations font apparaître des niveaux très différenciés en fonction des sociétés : rien de commun entre les dirigeants d'une société du CAC 40 et celui d'une société cotée à Eurolist compartiment C (capitalisation inférieure à 150 M€).

L'étude ATH répond à ce besoin de clarification.

Elle est centrée sur les dirigeants d'un panel de 170 sociétés cotées, hors CAC 40 et hors banques et assurances. Elle analyse de manière objective les différentes composantes de la rémunération de leurs 400 dirigeants. Elle porte un regard critique sur la qualité de l'information produite par ces sociétés sur la question des rémunérations de leurs dirigeants dans les documents publiés.

Elle propose quelques pistes d'amélioration notamment quant à la clarté voire à la simplification des informations demandées aux sociétés cotées.

Conduite avec professionnalisme et objectivité par les professionnels de l'association ATH, l'étude dans sa 4^{ème} année devient l'outil de référence quant à la connaissance des rémunérations des sociétés cotées hors CAC 40.

ATH, créée en 1968, est une association technique de 23 cabinets d'audit et d'expertise comptable dont la vocation est d'assurer l'excellence technique des missions conduites par les cabinets membres. Elle regroupe 23 cabinets, plus de 2 300 collaborateurs dont près de 500 experts comptables et commissaires aux comptes. Les 23 cabinets représentent 220 M€ de chiffre d'affaires et traitent 100 sociétés cotées.

ATH a créé en 2009 l'Observatoire de l'Information financière qui a traité par ailleurs le thème de la trésorerie de sociétés cotées et celui de la répartition de la valeur ajoutée dans les PME.

L'ensemble de ces travaux est consultable sur le site : www.observatoireath.com

Edité par

ISBN : 978-2-910688-31-8



9 782910 688318 >

ISBN : 978-2-910688-31-8

50 € TTC



COMMUNICATION
ET PROFESSION
COMPTABLE