

En France, la rémunération des présidents non exécutifs est bien supérieure à celle de leurs homologues étrangers.

Ce que gagnent les présidents non exécutifs du CAC 40

PAR FRANÇOIS LENGLET

Comme une rage de dents intermittente, le scandale des rémunérations patronales excessives réapparaît tous les deux jours. Ce sont maintenant les traitements de patrons d'entreprises publiques — ou naguère publiques — comme GDF, aujourd'hui privatisée et mariée à Suez, ou EDF, qui font débat. Jean-François Cirelli, vice-président du nouveau groupe énergétique, a ainsi vu sa rémunération an-

nuelle passer de 460.000 euros en 2007 à 1,3 million l'année dernière, après la fusion, tandis que Gérard Mestrallet, président, a touché 3,2 millions. Les deux dirigeants avaient déjà été contraints de renoncer à plusieurs centaines de milliers de stock-options le mois dernier. La conduite à suivre face à ces affaires divise de plus en plus le patronat. Hier, c'était Sophie de Menthon, présidente du mouvement Éthic, qui annonçait sur BFM sa démission du comité d'éthique mis en place par le Medef, en raison d'un désaccord. Sophie de Menthon reproche au Medef d'être timoré dans ses tentatives pour moraliser les pratiques patronales (voir encadré). D'autres mouvements, comme Croissance Plus et le Centre des jeunes dirigeants, prennent leur distance avec Laurence Parisot, présidente du Medef, sur ces questions. Le Medef s'en tient mordicus au « code de conduite », basé sur l'autorégulation, qu'il a élaboré avec l'Association des entreprises privées (Afp), et qui n'est pas intégralement appliqué.

■ **ÉTUDE SUR LE PARTAGE**
Éric Besson, ministre de l'immigration, et Frédéric Lefebvre, député UMP des Hauts-de-Seine, planchaient hier dans le cadre d'un atelier du parti majoritaire consacré au « partage de la valeur ajoutée ». « Ce qui nous a frappés », a estimé Frédéric Lefebvre, ce sont les « inégalités dans la croissance des rémunérations ». Selon les participants à l'atelier, les évolutions salariales moyennes sont de +3 % à +4 % pour les salariés du privé, et attein- gement +50 % à +60 % pour les patrons du CAC 40. Nicolas Sarkozy a missionné le directeur général de l'Insee, Jean-Philippe Cotis, pour conduire une étude sur le partage de la valeur ajoutée, avant la fin avril.

En France, le débat a porté jusqu'ici principalement sur la rémunération des dirigeants exécutifs, qui tiennent les rênes de l'entreprise. Mais une vingtaine de sociétés du CAC 40 ont mis en place une gouvernance à deux têtes, avec un dirigeant opérationnel et un président. Celui-ci est chargé de superviser, au nom des actionnaires, la direction de l'entreprise. Dans la plupart des cas, il s'agit de l'ancien patron opérationnel, qui a conservé une rémunération de même ampleur et établie selon les mêmes critères, contrairement à ce qui est pratiqué à l'étranger. ■

La rémunération des présidents non exécutifs des sociétés du CAC 40

SOCIÉTÉ	PRÉSIDENT	Fixe 2007	Fixe 2008	Variable* 2007	Variable* 2008	Total 2007	Total 2008	Stock-options*	Stock-options*	Nombre	Prix exercice	Prix action
L'ORÉAL	Lindsay Owen-Jones	1.990	1.985	1.500	975	3.587	3.067	Non	Non			
		Stock-options*										
PERNOD	Patrick Ricard	1.100	1.314	700	1.314	2.417	2.417	77.908	71,5 €	40,81 €		
		Stock-options*										
SANOFI	Jean-François Dehecq	1.300	1.300	910	975	2.215	2.280	125.000	62,33 €	41,75 €		
		Stock-options*										
VIVENDI	Jean-René Fourtou	1.000	1.000	-	-	1.000	1.000	Non	Non			
		Stock-options*										
BNP PARIBAS	Michel Pébereau	700	700	875	-	1.607	731,4	50.000	82,70 €	50.000	66,10 €	35,34 €
		Stock-options*										
SCHNEIDER ELECTRIC	Henri Lachmann	500	500	-	-	500	500	Non	Non			
		Stock-options*										

Source : rapport annuel des sociétés/Photos: Bloomberg, AFP, E. Caspeil Lefauconnier

LE MEDEF DIVISÉ

Pour Laurence Parisot, le débat sur la rémunération des patrons tourne au casse-tête. Après avoir bataillé contre le gouvernement pour éviter qu'il ne légifère, la présidente du Medef fait désormais face à des remous internes. Sophie de Menthon, présidente du mouvement Éthic, a décidé de claquer la porte du comité d'éthique du Medef. Ce dernier est chargé de mettre en place un « comité des sages » patronal d'ici à la fin avril qui veillera à l'application du code de bonne conduite Afep-Medef. « Je ne veux pas diviser le patronat, mais je serai plus utile à l'extérieur », souligne Sophie de Menthon qui regrette le « mur du silence » du Medef sur les bonus des patrons. Et défend l'idée d'un comité indépendant jouant le rôle de « gendarme ». A. L.

Des dirigeants non opérationnels particulièrement soignés

Rémunération fixe, bonus, stock-options, jetons de présence et avantages en nature, **PEU DE PRÉSIDENTS NON EXÉCUTIFS ONT ADAPTÉ LEUR « SALAIRE ».**

PAR VALÉRIE SEGOND

Que les PDG de groupes mondiaux, qui supportent toute la charge de la gestion au quotidien de milliers d'employés sur tous les continents

et le stress intense des objectifs à atteindre chaque trimestre, soient généreusement rémunérés, à la hauteur d'une responsabilité que peu de personnes supporteraient, cela peut se défendre. Le « salaire » des présidents non exécutifs - ces dirigeants qui ne conduisent pas directement l'entreprise - n'a pour l'instant guère été abordé dans le grand débat en cours. La question commence à agiter la petite communauté des dirigeants.

Président non exécutif et directeur général, la distinction est inscrite dans la loi de sécurité financière d'août 2003, explique Marc Lamy, président du cabinet de recrutement Boyden France. Alors que le DG doit proposer une stratégie et

la mettre en œuvre, le président doit animer les débats au sein du conseil et contrôler l'exécution de la stratégie pour le compte des actionnaires. Il ne doit pas être impliqué dans la gestion de l'entreprise. « L'intérêt d'une gouvernance duale est de séparer les rôles de contrôler et de contrôler, précise Edoardo di Martino, associé au cabinet Es-sere Associés. Ainsi, le contrôleur ne doit être en aucun cas intéressé au niveau du résultat annoncé, mais seulement à sa qualité intrinsèque dans l'intérêt des actionnaires. »

C'est bien au nom de cette mission particulière que les Britanniques n'octroient que des rémunérations fixes à leurs présidents non exécutifs, les chairmen. Et, de surcroît, des rémunérations

qui ne sont qu'une fraction de celles de leur PDG (CEO). Chez Vodafone, par exemple, le président non exécutif sir John Bond a reçu 560.000 livres en 2008, quand le CEO Arun Sarin a perçu un package de 3,4 millions de livres, plus les actions attribuées en 2004 et 2005. Et Vodafone précise dans son rapport annuel que « les administrateurs non exécutifs ne bénéficient d'aucun plan de rémunération incitatif ».

■ **CODE DE BONNE CONDUITE**
Rien de tel en France ! À l'exception de quelques cas notables, comme Louis Schweitzer chez Renault et Philippe Camus chez Alcatel, l'analyse des rapports annuels des entreprises du CAC 40 révèle que celles qui ont dissocié les fonc-

ZOOM

Trois patrons en retrait, trois situations très différentes

BNP Paribas : Michel Pébereau, banquier d'affaires omniprésent



De tous les présidents non exécutifs français, Michel Pébereau est incontestablement l'un des plus actifs. Depuis qu'il a cédé la direction générale à Baudouin Prot en 2003, il a gardé un rôle dynamique chez BNP Paribas. Il est d'abord un banquier d'affaires de luxe qui n'hésite pas à jouer de son influence pour placer sa banque comme conseil ou prêteur sur les grandes opérations de fusions-acquisitions comme sur Suez-Electrabel, Axa-Winterthur, ou le sauvetage de Dexia. C'est d'ailleurs au moment de la crise financière fin 2008 que Michel Pébereau a joué un rôle important de conseiller, voire de représentant non officiel de la place financière française, auprès du gouvernement. Ses concurrents estiment même qu'il est devenu une sorte de vice-ministre des Finances pour les questions financières. **M. PE.**

L'Oréal : Owen Jones, interface avec les Bettencourt



Avec un total d'un peu plus de 3 millions d'euros, Lindsay Owen-Jones est le président le mieux payé du CAC 40. Mais au-delà de ses fonctions officielles d'animateur du conseil et de promoteur de l'image de L'Oréal, l'ancien dirigeant aime surtout prodiguer ses conseils à son successeur, Jean-Paul Agon, dont le bureau est face au sien. Véritable interface avec la famille actionnaire des Bettencourt, il préside aussi la Fondation L'Oréal et continue de donner sa vision stratégique tout en refusant d'être un recours ultime quand Agon prend une décision qui ne plaît pas. Toujours partant pour un petit voyage à la rencontre des équipes ou pour la tournée des points de ventes, OJ (son surnom) dispose de deux assistantes même s'il ne fait, selon l'interne, qu'un 4/5^e de temps. **S. L.**

Sanofi-Aventis : Jean-François Dehecq a vraiment lâché les rênes.



« Moins présent. » C'est le sentiment qui domine chez Sanofi à propos du charismatique fondateur et président du conseil d'administration du laboratoire. « Depuis la fin de l'année dernière et encore plus avec l'installation du nouveau directeur général, Chris Viehbacher, nous ne le voyons plus », constate un syndicaliste. « On ne lui connaît pas de domaine réservé », lâche un collaborateur. Un effacement qui tranche avec la forte personnalité de Jean-François Dehecq. Nommé à la tête du Fonds stratégique d'investissement (le fond souverain français) en novembre 2008, il demeure pourtant officiellement chargé de « contribu[er] à la stratégie du groupe » et de « représent[er] ce dernier « au plus haut niveau », selon le document de référence de Sanofi. **A. T.**

L'argent des patrons (suite)

L'ÉVÉNEMENT

CAC 40 Montant, en milliers d'euros

TOTAL		VINCI		CAPGEMINI		SAINT-GOBAIN		
Thierry Desmarest		Yves Thibault de Silguy		Serge Kampf		Jean-Louis Béffa		
Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	
dû 2007	dû 2008	dû 2007	dû 2008	dû 2007	dû 2008	dû 2007	dû 2008	
Fixe	1.152	1.100	750	750	780	840	715	614
Variable*	1.113	969	730	741	620	617	430	350
Total	2.264	2.069	1.605	1.616	1.467	1.527	1.226	1.052
Stock-options*		Stock-options*		Stock-options*		Stock-options*		
Nombre	110.000					100.000	75.000	
Prix exercice	60,10 €	Non	Non	Non	Non	71,56 €	28,62 €	
Prix action	37,06 €	Non	Non	Non	Non	24,45 €	24,45 €	

Le total comprend les jetons de présence et avantages en nature, mais il ne comprend pas : les stock-options, les actions gratuites et les dotations pour retraite supplémentaire

CRÉDIT AGRICOLE		SOCIÉTÉ GÉNÉRALE		RENAULT		ALCATEL	
René Carron		Daniel Bouton		Louis Schweitzer		Philippe Camus**	
Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
dû 2007	dû 2008	dû 2007	dû 2008	dû 2007	dû 2008	versé 2008	
Fixe	420	420	350	233	233	50**	
Variable	-	-	PDG	-	-	-	-
Total	440	444	350	233	233	50	
Stock-options*		Stock-options*		Stock-options*		Actions gratuites	
	Non	Non	Non	Non	Non	100.000	

* Montant attribué au titre de l'année précédente ** A pris ses fonctions le 15 septembre 2008 : 200.000 euros en base annuelle

AUX ÉTATS-UNIS

À New York, ni bonus, ni intéressement aux résultats

La paie VARIE AVEC LA FONCTION réellement assurée.

LES ÉMOLUMENTS DES PRÉSIDENTS non exécutifs varient en fonction du rôle qui leur est attribué. « Un responsable qui se contente de présider les conseils d'administration ne sera pas rémunéré de la même façon qu'une personne chargée d'influer sur la stratégie d'un groupe », note Don Lindner, responsable de la rémunération de dirigeants d'entreprise auprès du consultant WorldatWork. « En moyenne, la rémunération des présidents non exécutifs des sociétés du S&P 500 s'élève entre 500.000 et 750.000 dollars contre 250.000 dollars pour les autres membres du conseil, moins exposés aux remontrances des actionnaires », affirme Paul Hodgson, chercheur à la Corporate Library, et les dirigeants non exécutifs ne reçoivent ni bonus ni numéraire

« ni d'autres incitations à long terme. » Quoi qu'il en soit, les actionnaires n'ont pas leur mot à dire sur les rémunérations. Mais cela pourrait changer. Le sénateur Barack Obama avait présenté un projet de loi permettant

Les actionnaires n'ont pas leur mot à dire.

tant aux actionnaires d'influer sur la rémunération des directeurs exécutifs des sociétés cotées (« say on pay »). Or, prévient Paul Hodgson, « ce texte est aujourd'hui défendu par d'influents démocrates dont le président de la Commission bancaire du Sénat, Christopher Dodd, et celui de la Commission des services financiers de la Chambre des représentants, Barney Frank. Il ne serait pas surprenant qu'il soit un jour remanié de manière à inclure les présidents non exécutifs. » ERIC CHALMET, À NEW YORK

AU ROYAUME-UNI

À Londres, un job discret, une indemnité modeste

Ils sont PAYÉS EN MOYENNE 350.000 euros.

350.000 EUROS POUR 109 JOURS de travail par an : c'est la moyenne des rémunérations des chairmen des grandes entreprises britanniques en 2007, selon PricewaterhouseCoopers. Mais il n'est pas rare qu'ils gagnent plus d'un demi-million de livres », témoigne Jon Terry, de PwC. S'il y a quelques cas au-dessus, comme le président de BT à 720.000 euros et celui de Tesco à 750.000 euros, on les remarque. Depuis 2003, le code sur la gouvernance d'entreprise recommande précisément que les présidents

n'ont ainsi pas d'incitation personnelle à pousser l'entreprise à prendre des risques. Leur rôle de supervision du conseil d'administration, et de liaison avec les actionnaires, les a donc longtemps confinés dans

Une révision du code a été lancée, le rôle du président va croître.

un rôle plutôt discret. Mais la crise, en particulier dans les banques, a mis au jour la relation trop douillette qu'ils entretiennent avec ceux-là même qu'ils sont censés contrôler : ils n'ont pas, notamment, remettre en cause la stratégie proposée par les exécutifs.

Une révision du code combiné a donc été lancée. « Le rôle du président va s'agrandir ; estime Jon Terry chez PwC. Je prédis que nous verrons l'année prochaine une forte pression pour que leurs salaires augmentent. » ERIC ALBERT, À LONDRES

EN ALLEMAGNE

À Francfort, un rôle crucial pour un salaire modéré

Le montant est DÉCIDÉ LORS DE L'AG des actionnaires.

LAFONCTIONNONEXÉCUTIVEest une institution du capitalisme allemand. La loi impose à chaque société par action la constitution d'un conseil de surveillance qui nomme le directeur et doit contrôler ses décisions. Son rôle est donc central, mais la rémunération des présidents de conseil de surveillance, décidée en assemblée générale des actionnaires et donc différente d'une entreprise à l'autre, n'atteint pas des sommets : chez Allianz, Henning Schulte-Noelle a touché 154.000 euros en 2008 ; chez Daimler, Manfred Bischof, 313.000 euros. Généralement, une part de la rémunération est liée aux résultats de l'entreprise. Chez Deutsche Bank, par exemple, Clemens Börsig a touché, en

La crise n'a pas manqué de nourrir une réflexion sur la responsabilité du président non exécutif.

2008, 264.000 euros, dont 0 euro au titre de la performance du groupe en perte cette année-là, contre 663.000 euros en 2007. La crise n'a pas manqué de nourrir une réflexion sur la responsabilité du président non exécutif. En octobre 2008, Kurt Viermetz avait dû démissionner de son poste de conseil de surveillance de la banque en quasi-faillite Hypo Real Estate, dans la foulée du président du directoire Georg Funke. Il avait dû quitter un peu plus tard ce même poste chez Deutsche Börse, tant sa crédibilité avait été atteinte. En ligne de mire des débats, le cumul des mandats et le transfert de dirigeants exécutifs du directoire vers le conseil de surveillance.

ROMARIC GODIN, À FRANCFORT

Quoi qu'il en soit, ces missions méritent-elles que leur rémunération totale avoisine, voire parfois dépasse, celle des dirigeants exécutifs.

tions n'ont pas tiré toutes les conséquences. D'ailleurs, le dernier code de bonne conduite de l'Afep et du Medef d'octobre 2008 n'identifie même pas la question de la rémunération des présidents non exécutifs, comme si elle relevait de la même logique que celle des dirigeants exécutifs. Que disent ces rapports ? Que nombre de présidents perçoivent des packages cumulés d'une part fixe, une part variable, des jetons de présence, parfois des avantages en nature, et même des stock-options et des actions gratuites (voir tableau ci-contre). Ce qui leur permet de recevoir des montants sans commune mesure avec ceux perçus par les « chairmen » anglais, allemands ou américains. Sans évoquer les stock-options dont la valeur actuelle est souvent nulle, ni même les retraites chapeaux, les packages sont sérieux. Pour 2008, 1 million pour Jean-René Fourtou chez Vivendi ou pour Jean-Louis Béffa chez Saint-Gobain ; 1,5 pour Serge Kampf chez Capgemini ; 1,6 pour Yves Thibault de Silguy (Vinci) ; 2,1 millions pour Thierry Desmarest (Total) ; 2,3 millions pour Jean-François Dehecq (Sanofi) ; 2,4 millions pour Patrick Ricard et même 3 millions pour Lindsay Owen Jones (L'Oréal). Et encore l'année 2008 a-t-elle été marquée par les effets de la

crise qui a raboté bien des bonus et des plans de stock-options. C'est pourquoi dans les banques, il faut remonter à 2007 pour prendre la mesure du traitement de leur président : Michel Pébereau (BNP Paribas) a perçu cette année-là 1,6 million. En 2009, il ne percevra pas de stock-options au titre de 2008. Comment expliquer ces niveaux de rémunérations ? « Elles devraient être strictement liées au nombre de jours de travail, à raison de 5.000 euros par jour, explique Pierre Mogenet, associé chez Egon Zenhder. Selon le temps qu'ils passent à la préparation du conseil, entre un et trois jours par conseil, leur charge de travail varie entre 4 et 25 jours par an. En clair, tout dépendant le rôle est d'animer le conseil ne devrait pas être payé plus de 200.000 euros par an. »

« Sauf, précise-t-il, si le conseil lui a explicitement confié des missions particulières, comme d'accompagner le nouveau directeur général dans sa prise de fonctions. » Encore faut-il que le règlement intérieur du conseil ait bien précisé ses missions, comme par exemple d'être le super-ambassadeur de l'entreprise vis-à-vis des pouvoirs publics ou de grands investisseurs. Mais il ne doit en aucun cas intervenir, à sa guise, sur tout et le reste, et empiéter sur les fonctions du directeur général. En clair,



DANIEL LEBÈGUE

Président de l'Institut français des administrateurs.

Un président doit-il être rémunéré sur les mêmes critères qu'un directeur général ? N'ayant pas de responsabilités exécutives, il doit être rétribué comme un administrateur non exécutif sur la base de jetons de présence. En tant que président du conseil, il doit percevoir sensiblement plus de jetons que la moyenne des administrateurs, dans un rapport de trois à quatre fois plus. Mais, comme ces derniers, il ne devrait pas avoir droit à des rémunérations liées à la performance, en particulier des stock-options ou des actions gratuites, sauf s'il se voit confier des missions particulières par le conseil justifiant une rémunération variable.

Les rémunérations des présidents en France vous paraissent-elles en phase avec les niveaux constatés ailleurs ? Certaines de ces rémunérations apparaissent en effet excessivement élevées. Sans doute est-ce lié au fait qu'en France ce sont les anciens dirigeants qui, souvent, se retrouvent président non exécutif. Une diminution de leur rémunération globale peut être ressentie comme une dégradation de leur statut social. PROPOS RECUEILLIS PAR V.S.

son « tutorat » ne saurait durer plus qu'un an. « En régime de croisière, le président doit s'en tenir à l'animation du conseil, rappelle Edoardo di Martino. Tout autre rôle ne peut que l'impliquer de facto dans l'exécutif, ce qui est contraire à l'intérêt de l'entreprise. »

Quoi qu'il en soit, ces missions méritent-elles que leur rémunération totale avoisine, voire parfois dépasse, celle des dirigeants exécutifs, comme chez Saint-Gobain, Sanofi du temps de Le Für, et Pernod-Ricard ? Et quel est-ce qui peut expliquer le rapport de 1 à 13

entre la rémunération d'un Louis Schweitzer et celle de Lindsay Owen-Jones ? À l'évidence, ces rémunérations hors normes reflètent le vrai visage du pouvoir de ces présidents. À l'exception d'Yves Thibault de Silguy, ils sont pour la plupart les anciens PDG des groupes qu'ils ont bâtis et à la tête desquels ils entendent rester. « Ces situations engendrent une confusion des rôles et des conflits de compétences qui empêchent le DG de prendre la pleine mesure de ses responsabilités », regrette Edoardo di Martino. ■

FLASHINTERVIEW

Pas de rémunération liée à la performance pour les présidents.

Le « salaire » des présidents non exécutifs n'a pour l'instant guère été abordé dans le grand déballage en cours.