

Essere associés

NOS ATOUTS

Découvrez-nous et précisez-nous votre besoin

NOTRE MÉTIER

- La gouvernance et l'ingénierie de la rémunération des dirigeants : administrateurs, mandataires sociaux, dirigeants salariés
- Au niveau national et international

NOTRE EXPERTISE : UNE ÉQUIPE PLURIDISCIPLINAIRE, OPÉRATIONNELLE DEPUIS VINGT ANS

- Regroupant en France le plus grand nombre de praticiens «seniors», devant les grands cabinets anglo-saxons traditionnels
- Maîtrisant tous les aspects de la gouvernance et de l'ingénierie de la rémunération des dirigeants : management, stratégie, finance, fiscal, légal, social...
- Capable de mobiliser et de fédérer des partenaires avec des expertises spécifiques : cabinets d'enquêtes en rémunération, avocats fiscalistes, établissements financiers, proxy sollicitors, actuaires, agences de communication...
- Contribuant à la réflexion sur la gouvernance en France et en Europe, notamment par une présence active à l'IFA et des contacts réguliers avec les associations des émetteurs, les investisseurs, les agences de conseil en vote (proxies)

NOS DÉLIVRABLES

- Une approche sur mesure, avec une écoute et une compréhension des besoins réels et spécifiques du client
- Des solutions clés en main et immédiatement opérationnelles

NOS CLIENTS

- Les sociétés cotées : CAC 40, SBF 80, SBF 250
- Les sociétés non cotées : sociétés patrimoniales, startups, LBO, associations, mutuelles, coopératives...

PRÉAMBULE

Il est communément admis que la rémunération des dirigeants exécutifs vise prioritairement à attirer, motiver et fidéliser. Le benchmarking constitue la boussole qui guide les décisions.

Cette démarche est incomplète, pour au moins deux raisons :

- La rémunération est également une des portes d'entrée majeure pour mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise, pour **accroître sa performance et construire le changement**. Les questions de rémunération sont alors le résultat d'un processus de réflexion exigeant, **intégrant les valeurs et la stratégie de l'entreprise, ses enjeux et ses objectifs prioritaires**.
- Le **poids fiscal et social** qui pèse sur les rémunérations des dirigeants est devenu exorbitant. Les «traditionnels» régimes de faveur ont cessé : l'objectif de convergence entre salaires et autres formes de revenu est non seulement atteint, mais dépassé, à contresens. Conséquence : les entreprises doivent rapidement revisiter leurs pratiques de rémunération. Et en particulier leurs dispositifs d'actionnariat.

Nouveaux enjeux importants pour les entreprises, intégrés dans le code AFEP-MEDEF :

- Le vote des actionnaires sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (Say on Pay).
- Le poids des critères RSE, en lien avec les valeurs et la stratégie.

Comment le Conseil et le Comité des Rémunérations doivent-ils gérer l'accroissement de leur responsabilité ?

Ces questions sont devenues particulièrement complexes.

Essere associés vous apporte cette expertise.

EVALUEZ VOTRE GOUVERNANCE DE LA REMUNERATION DES DIRIGEANTS

Ne sous-estimez pas les conséquences pratiques du Say on Pay

EVALUER LA CONFORMITÉ DE VOS PRATIQUES

- Conformité avec les recommandations AFEP-MEDEF
- Conformité avec les recommandations de l'AMF, de l'IFA, de la Commission des Communautés Européennes, et éventuellement du Combined Code
- Comparaison avec d'autres entreprises en France et hors de France

EVALUER L'EFFICACITÉ DE VOTRE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

- Composition du Comité et complémentarité des expertises
- Rôle et missions (charte)
- Organisation, fonctionnement et méthodes de travail du Comité
- Ressources mises à disposition du Comité : accès à des bases de données, utilisation de ressources extérieures, formation des administrateurs
- Performance du Comité : contributions au regard des objectifs

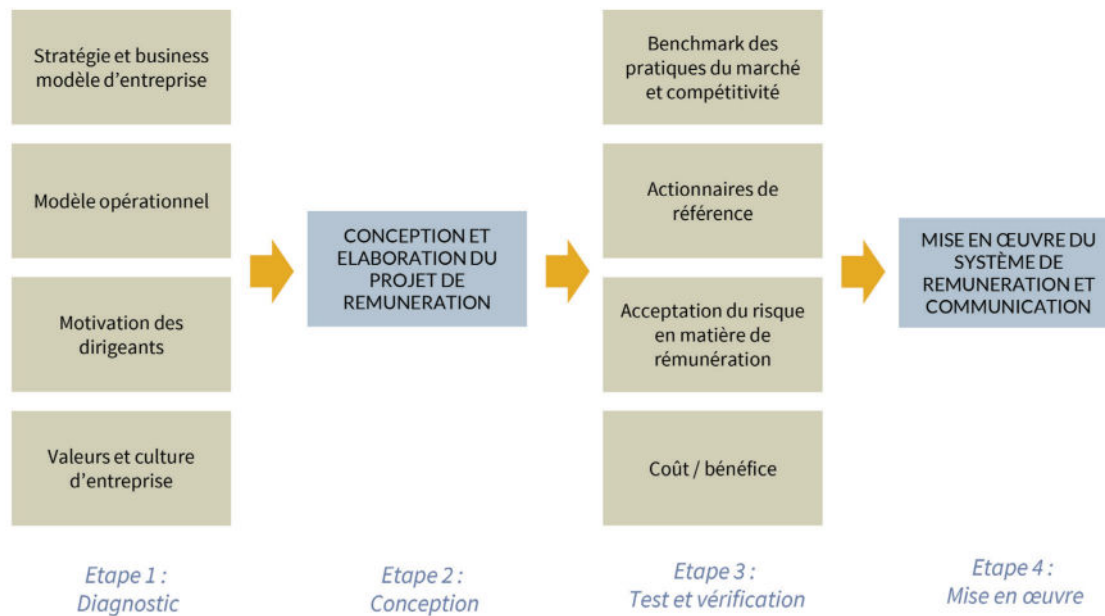
CONSTRUIRE VOTRE COMMUNICATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE (SAY ON PAY)

- Donner du sens aux package de rémunération des dirigeants à la lumière de la stratégie et des valeurs de l'entreprise
- Légitimer les recommandations à la lumière des pratiques du marché
- Evaluer les relations investisseurs et proxy advisors (agences en conseil de vote)
- Communiquer

DEFINISSEZ VOTRE POLITIQUE DE REMUNERATION DES DIRIGEANTS

Disposez d'une méthodologie

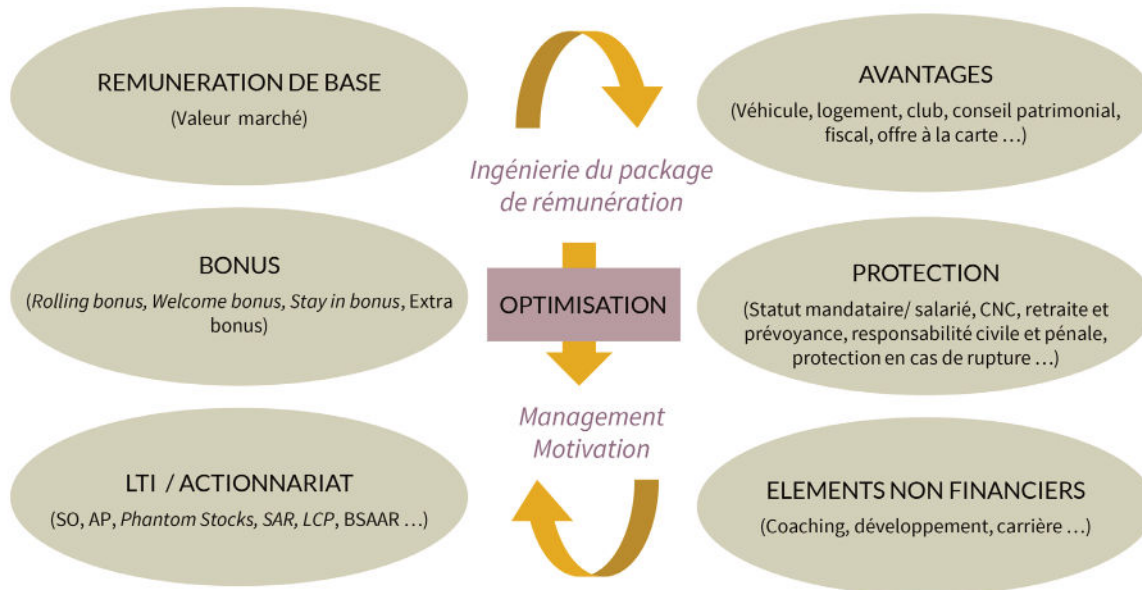
LES 4 ÉTAPES DU PROCESSUS (CRP*)



* Compensation Review Process

CONSTRUISEZ LE PACKAGE DE REMUNERATION DES DIRIGEANTS

Définissez le fixe, le variable court terme et long terme, les programmes de rétention et de protection, les éléments différés, procédez à l'évaluation globale non axé



EVALUEZ LA COMPETITIVITE DE LA REMUNERATION DES DIRIGEANTS

Confrontez vos choix aux pratiques du marché (benchmarking)

- Définir le(s) panel(s) de comparaison
- Choisir les bases de données
- Comparer les niveaux, méthodes et pratiques de rémunération concernant les divers composants du package de rémunération des dirigeants : rémunération de base, bonus court et long terme, actionnariat, avantages, optimisation et protection
- Formuler les recommandations en vue de la définition de la politique de rémunération et de la construction des packages de rémunération

REMUNEREZ LA PERFORMANCE DES DIRIGEANTS (BONUS, ACTIONNARIAT)

Prenez en compte les vrais leviers de progression de l'entreprise

ANALYSER L'EXISTANT

Modèle économique de l'entreprise, culture / valeurs de l'entreprise, processus et systèmes managériaux, forces et faiblesses des pratiques de rémunération de la performance existantes

DÉFINIR LES OBJECTIFS DES OUTILS DE RÉMUNÉRATION DE LA PERFORMANCE

Rôle spécifique du variable court terme et du variable long terme dans le cadre du package de rémunération global

CONCEVOIR LE VARIABLE COURT TERME ET LE VARIABLE LONG TERME

- > Choix des critères de performance (boursiers, financiers, stratégiques, opérationnels, RSE, leadership...), du périmètre (groupe, BU...) et articulation (additif, multiplicatif)
- > Fixation des objectifs à atteindre, barème (payout curve)
- > Panels de comparaison éventuels (performance comparator group)

- > Partie à différer éventuelle
- > Validation conformité de gouvernance
- > Evolutions éventuellement requises des processus managériaux
- > Mise en œuvre
- > Plus spécifiquement pour le variable long terme (ILT) :
 - Choix du véhicule d'attribution : option sur action, action, instrument indexé, cash...
 - Choix des périodes de performance, de conservation...
 - Optimisation de la juste valeur IFRS2

DÉTERMINER LE QUANTUM

Benchmarks de packages de rémunération dirigeants et positionnement marché, benchmarks de dilution économique et du budget IFRS2

COMMUNIQUER

En interne et en externe (investisseurs, résolutions d'AG...)

OPTIMISEZ LE PACKAGE DE REMUNERATION DES DIRIGEANTS

Optimisez sur le plan fiscal, mais pas seulement : les pistes d'optimisation les plus intéressantes sont à rechercher au-delà du domaine fiscal

RÉALISER UN DIAGNOSTIC RAPIDE DU PACKAGE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS DANS UNE OPTIQUE D'OPTIMISATION

Pratiques à préserver, à éliminer, à améliorer

ENVISAGER LES PISTES DE TOUS ORDRES

- > Opportunités fiscales non exploitées
- > Identification des pistes d'optimisation au-delà du domaine fiscal :
 - ILT : panachage de l'actionnariat, optimisation économique (minimisation de la juste valeur à budget IFRS2 constant pour optimisation du payout), mise en place de Phantom Stocks, de SAR, de dispositif de co-actionnariat (LCP par financement indirect, BSAAR ou OCMangers)*
 - Offre à la carte, constitution d'une société de management...
- > Dispositifs de protection lorsqu'ils constituent des systèmes alternatifs plus favorables que les salaires : statut des mandataires sociaux et protection en cas de rupture, responsabilité civile et pénale des dirigeants, retraite surcomplémentaire...

PRÉCISER POUR CHAQUE PISTE D'OPTIMISATION

Avantages correspondants, risques éventuels, «victoires» rapides et projets de plus long terme, conséquences éventuelles en termes de coût

ETABLIR UNE FEUILLE DE ROUTE

Actions prioritaires concernant l'optimisation des packages de rémunération des cadres dirigeants, des managers et des cadres intermédiaires

*Phantom Stocks et SAR (Stock Appreciation Rights) : actions ou options miroirs en cash indexées sur le cours de l'action

*LCP (Leverage Compensation Package) : dispositif de co-actionnariat à effet de levier financé par le dirigeant en complément éventuel d'un financement de l'entreprise

*BSAAR : Bon de Souscription et/ou d'Acquisition d'Actions Remboursables

*OCManagers : Obligations Convertibles Managers

METTEZ A JOUR VOS CONNAISSANCES

Gagnez en compétences. Il est possible d'organiser des formations individuelles ou d'équipe sur mesure en fonction de votre besoin

- Les dirigeants concernés (administrateurs, mandataires sociaux, dirigeants salariés)
- Les principaux composants du package de rémunération
- L'évolution des pratiques de rémunération
- La gouvernance de la rémunération des dirigeants
- Le processus d'élaboration de la politique de rémunération des dirigeants
- Les systèmes de rémunération variable court terme et long terme (bonus, actionnariat)
- L'optimisation de la rémunération des dirigeants (fiscal et au-delà du fiscal)
- La protection des dirigeants (retraite et prévoyance, protection contractuelle, protection civile et pénale)
- Communication de la politique de rémunération (Say on Pay)

LES PRINCIPAUX ASSOCIES



JEAN LAMBRECHTS
Associé

JEAN-CLAUDE SOBEL
Président

MICHEL GIANFERMI
Associé

GENIA TRÜGER
Secrétaire Générale

MICHEL PALLU DES RÉAUX
Fondateur - Associé

Une somme presque unique de compétences et d'expériences couvrant tous les aspects de la gouvernance et de l'ingénierie de la rémunération des dirigeants



Essere associés
32-34, avenue Kléber - 75116 Paris

TEL : +33 (0)1 89 53 47 08
contact@essere-associes.com
www.essere-associes.com