



Dix-neuvième rapport Proxinvest

La Rémunération des Dirigeants des Sociétés Françaises

données relatives à l'exercice 2017 publiées en 2018

Rapport diffusé par la Librairie LDEL/JUSTICIA - librairie.justicia@gmail.com

Les données sur la rémunération individuelle sont communiquées par Proxinvest de façon privée et ne sauraient donner lieu à une publication sans l'autorisation expresse de la société et sans contrôle préalable. Ces informations et résultats ont été obtenus à partir de sources publiques estimées fiables par Proxinvest. Proxinvest ne saurait garantir l'exhaustivité et la pertinence de l'ensemble de ces données. Les opinions, estimations et projections dans ce rapport reflètent le jugement des auteurs à la date de publication. Toute utilisation de ces données ne peut être faite que sous la responsabilité du diffuseur.

Méthodologie

- Ce rapport analyse **l'ensemble des pratiques de rémunération des premiers dirigeants des sociétés du SBF 120 :**
 - salaire fixe et variable,
 - options et actions gratuites/de performance,
 - éléments divers,
 - indemnités de départ et retraites accordées.
- La composition des indices est arrêtée au 30 juin 2018. Notre étude est basée sur l'information publiée par les sociétés cotées et porte sur la **rémunération due au titre de l'exercice 2017**.

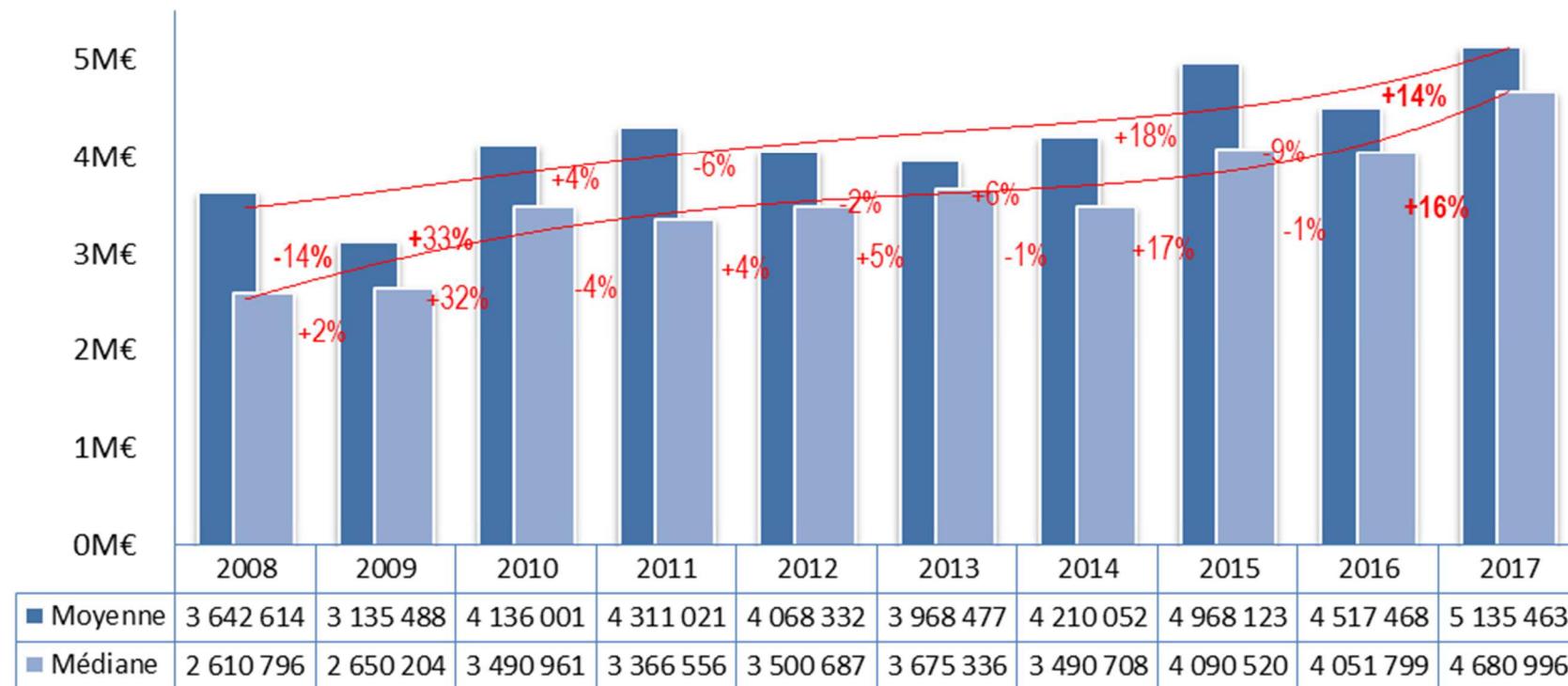
Méthodologie

- Selon la méthodologie appliquée par Proxinvest, dans quelques cas ont été ajoutés à la rémunération publiée par la société :
 - l'excès de rémunération versée par le groupe à la holding de participation du principal dirigeant à titre de « ***management fees*** » ;
 - les revenus des associés commandités sont également intégrés comme revenus divers (rémunération de gérant ou dividende d'associé commandité).
- L'étude s'intéresse donc aux seules dotations attribuées en N (2017) ou au titre de l'exercice N.
- **Proxinvest examine les valorisations faites par les sociétés et se garde le droit de retenir l'estimation selon la méthodologie commune de Proxinvest de la valeur d'une dotation si elle s'écarte de plus de 20% par rapport à la valorisation publiée par la société.**

Les chiffres clés

Explosion de la Rémunération totale du CAC 40 en 2017 !

La rémunération totale* moyenne dans le CAC 40 **augmente de 14%** et franchit pour la première fois depuis 10 ans **les 5 M€** !

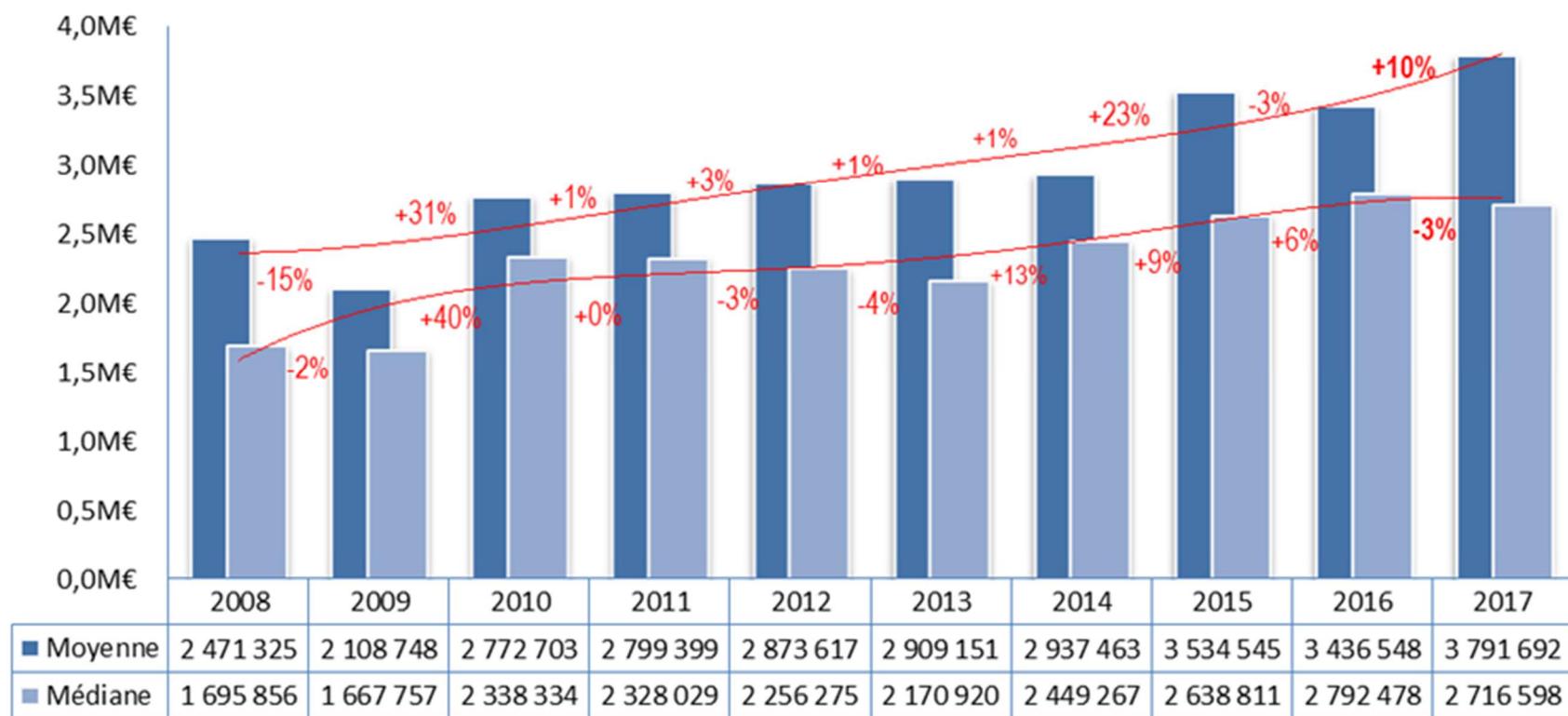


* Rémunération totale : Part salariale (fixe, variable et autres) et part actionnariale (stock-options, actions gratuites et instruments « hybrides » valorisés à la date d'attribution). Ceci ne comprend pas le coût des régimes de retraite supplémentaires faute de transparence suffisante.

Source : Proxinvest

Rémunération totale – SBF 120

La rémunération totale* moyenne des présidents exécutifs du SBF 120 augmente elle aussi et atteint près de **3,8 M€**, son plus haut niveau (60% de cette hausse est due à 2 dirigeants)

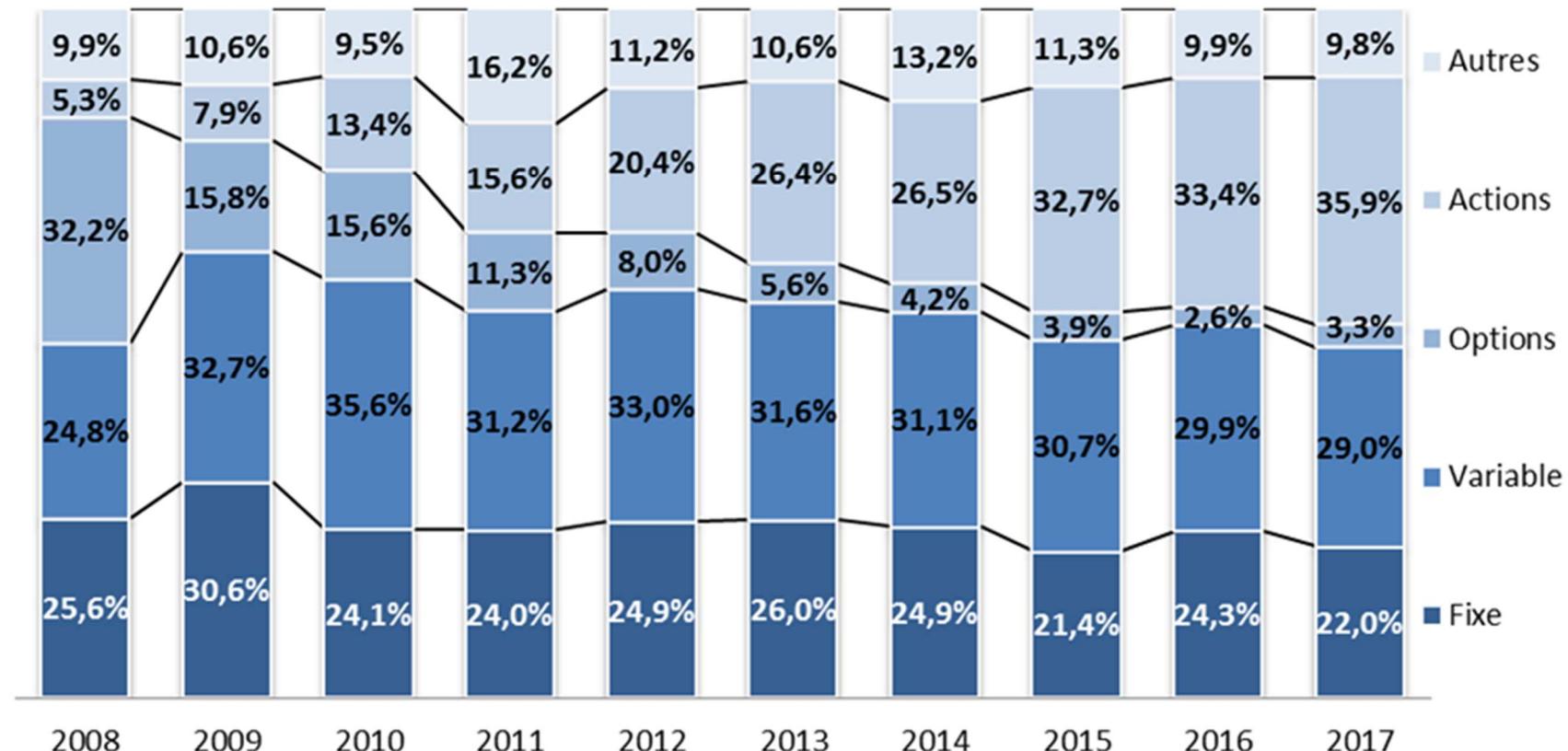


* Rémunération totale : Part salariale (fixe, variable et autres) et part actionnariale (stock-options, actions gratuites et instruments « hybrides » valorisés à la date d'attribution). Ceci ne comprend pas le coût des régimes de retraite supplémentaires faute de transparence suffisante.

Source : Proxinvest

Structure de la Rémunération – CAC 40

- Cette année encore, la part des actions de performance dans la rémunération totale augmente. Depuis 2008, **leur poids a été multiplié par 6,7**

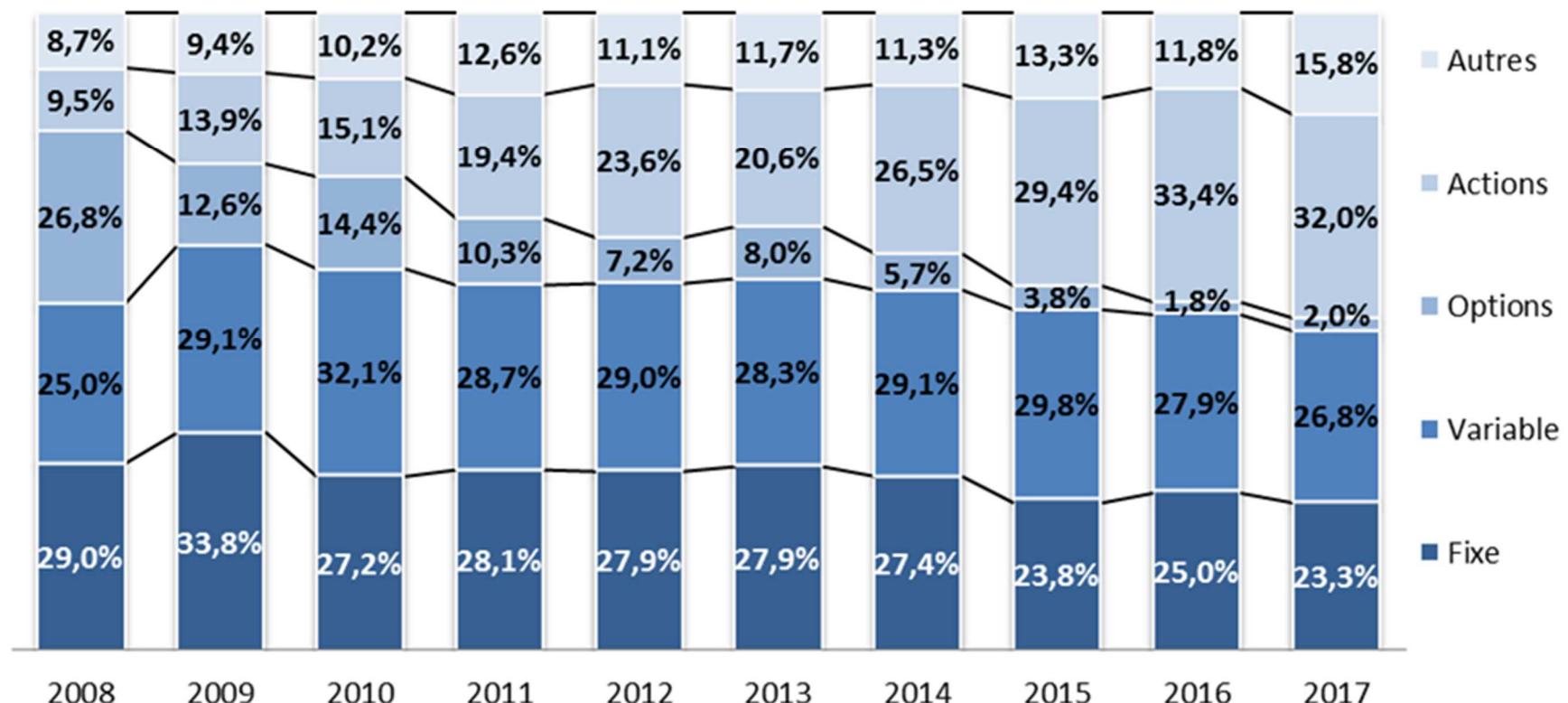


Source : Proxinvest

7

Structure de la Rémunération – SBF 120

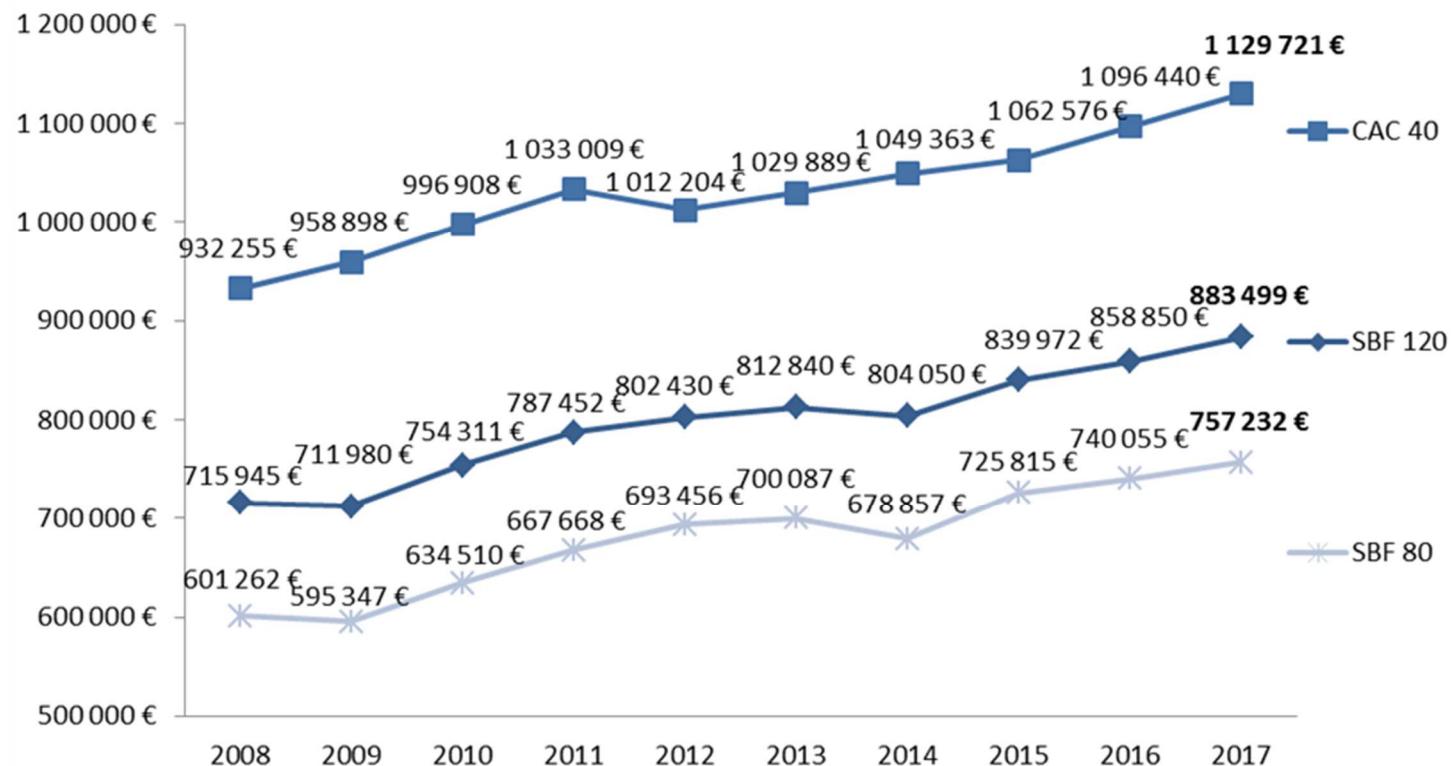
- Dans le SBF 120, les formes indirectes non conventionnelles de rémunération (**dividendes non justifiés d'associé commandité, indemnités de départ** figurant en rubrique « autres ») pèsent de plus en plus dans la rémunération totale.



Source : Proxinvest

Rémunération fixe

- Le fixe moyen augmente de plus de 2% dans les 3 indices tandis que l'inflation moyenne de 2017 a été de 1%*
- Paulo César Salles Vasques (ex **Teleperformance**) a perçu le fixe le plus important avec **2,8 M€** (base annuelle) (+173% depuis 2013)

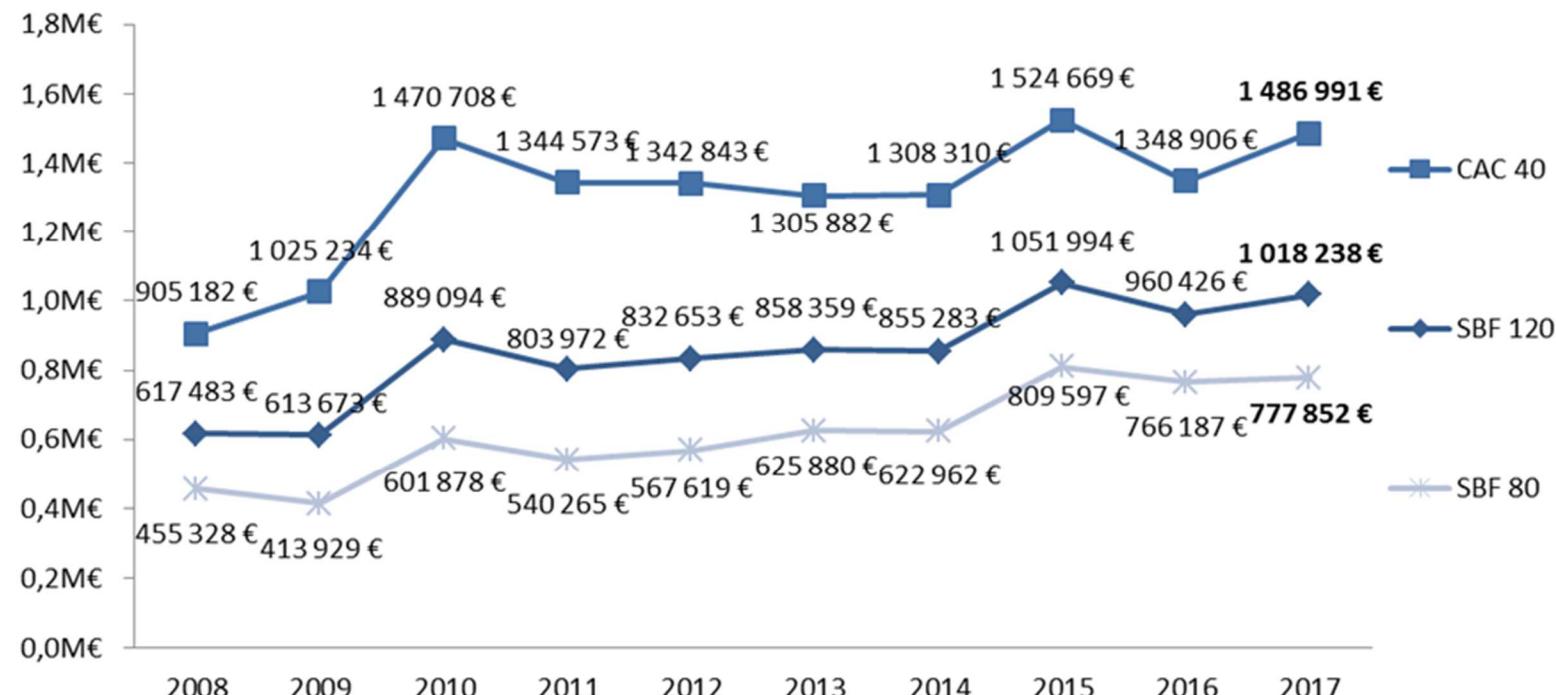


Source : Proxinvest

*Source : Insee

Rémunération variable annuelle

- Le bonus annuel moyen a augmenté au sein des trois indices et atteint le niveau élevé de **115% du fixe dans le SBF 120**
- **Depuis 2008 : CAC 40 +64%, SBF 120 + 65% et SBF 80 + 71%.**
- Plus forte progression du variable : **Sébastien Bazin (Accor) : +156%** (de 0,6 M€ en 2016 à 1,5 M€ en 2017) *Chez Accor, le bonus 2016 présentait une baisse de 61% par rapport au bonus 2015 en raison notamment de mauvaises performances opérationnelles



Source : Proxinvest

10

Rémunération variable annuelle

- Rémunérations variables 2017 les plus élevées :
 - Laurent Burelle (**Plastic Omnium**) : 4,7 M€ (+4,6%)
 - Carlos Tavares (**Peugeot**) : 2,4 M€ (+20%)
- Divergences de communication :

Absence de communication **des taux de réalisation** de chacun des critères du bonus annuel (LVMH) vs **Communication des objectifs à atteindre** (Teleperformance, Legrand)

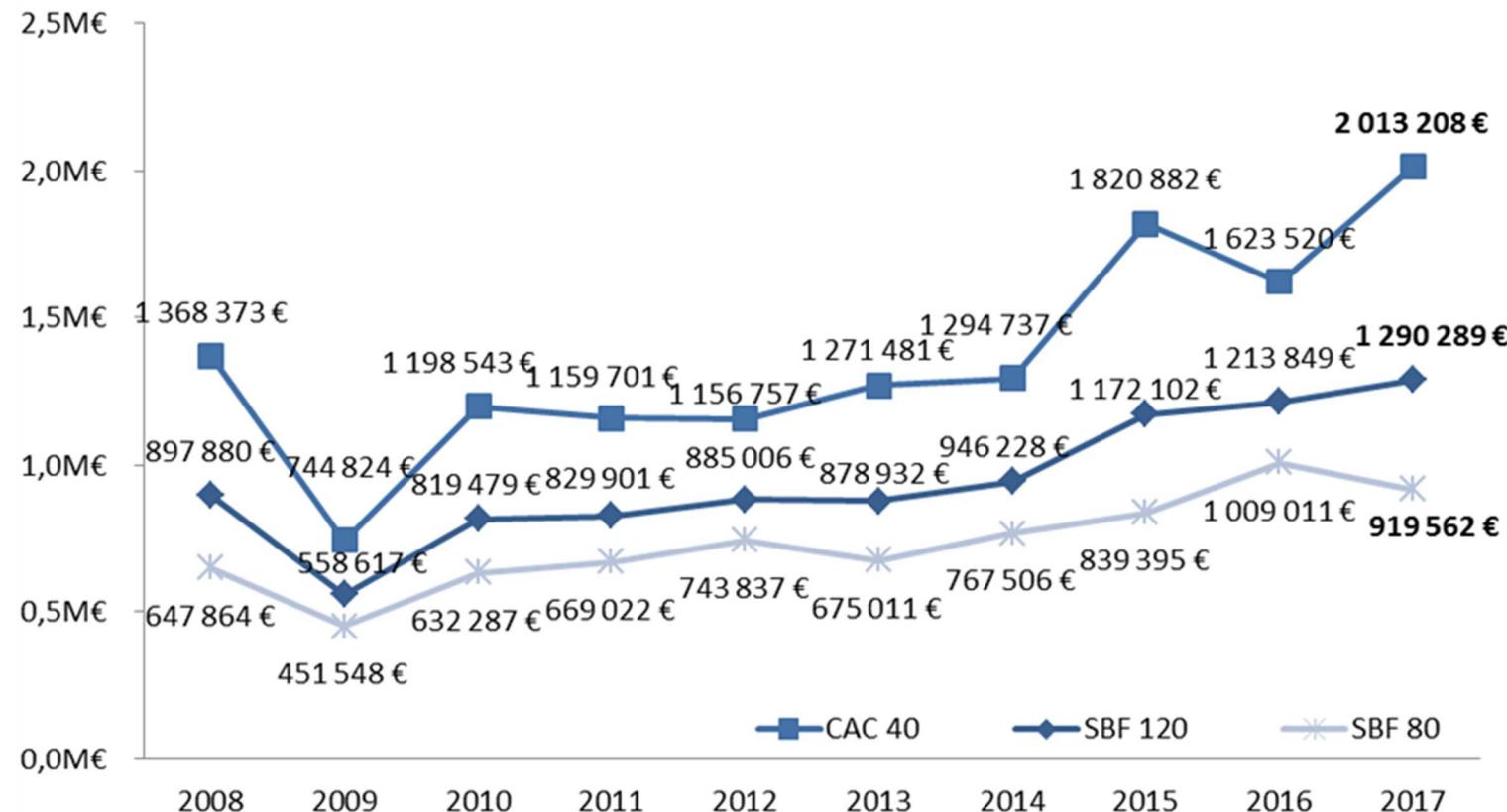
► Taux d'EBITA courant	
Nombre de points attribués	Objectif
0 point	inférieur à 12,5 %
10 points	égal à 12,5 % et inférieur à 12,8 %
20 points	égal à 12,8 % et inférieur à 13,0 %
30 points	égal à 13,0 % et inférieur à 13,1 %
40 points	égal à 13,1 % et au-delà

			Min	Cible	Max	Réel
Marge Opérationnelle	Marge opérationnelle ajustée 2017 (à périmètre 2016)	En % de la rémunération fixe	0 %	32 %	48 %	48,0 %
		Valeur de l'indicateur	19,3 %	19,7 %	20,1 %	20,1 %
Croissance Organique du chiffre d'affaires	Croissance organique chiffre d'affaires 2017	En % de la rémunération fixe	0 %	12 %	18 %	18,0 %
		Valeur de l'indicateur	0 %	1,5 %	3,0 %	3,1 %

Source : Teleperformance

Source : Legrand

Un niveau record de rémunération actionnariale (options et actions)

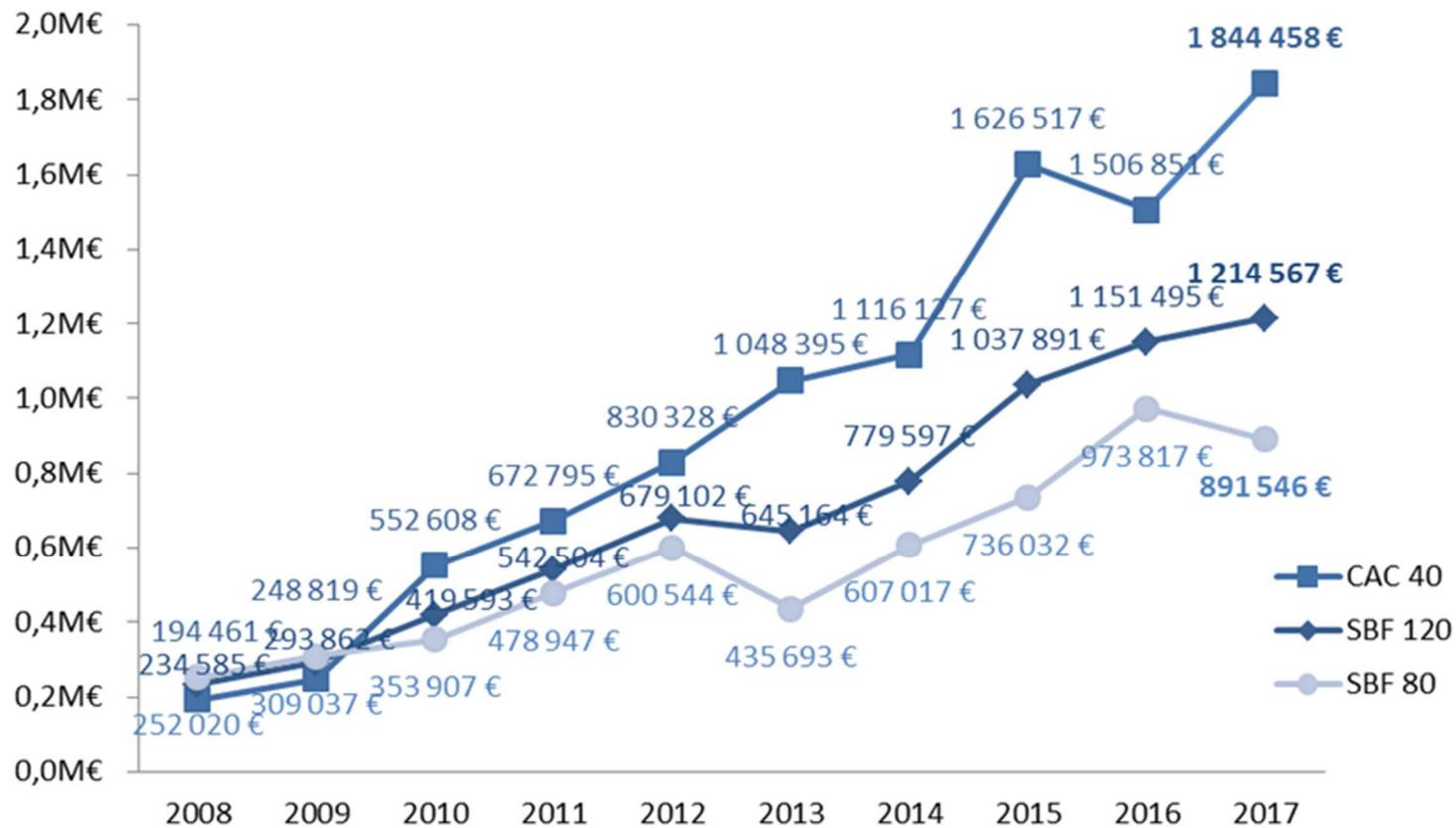


- La valeur moyenne des rémunérations actionnariales attribuées en 2017 dans le CAC 40 (options-actions et instruments dénoués en espèces basés sur la valeur d'une action) augmente de 24% et franchit 2 M€.
- 34% des présidents exécutifs du SBF 120 n'ont pas de rémunération de long terme.

Source : Proxinvest

12

Le boom des actions gratuites de performance

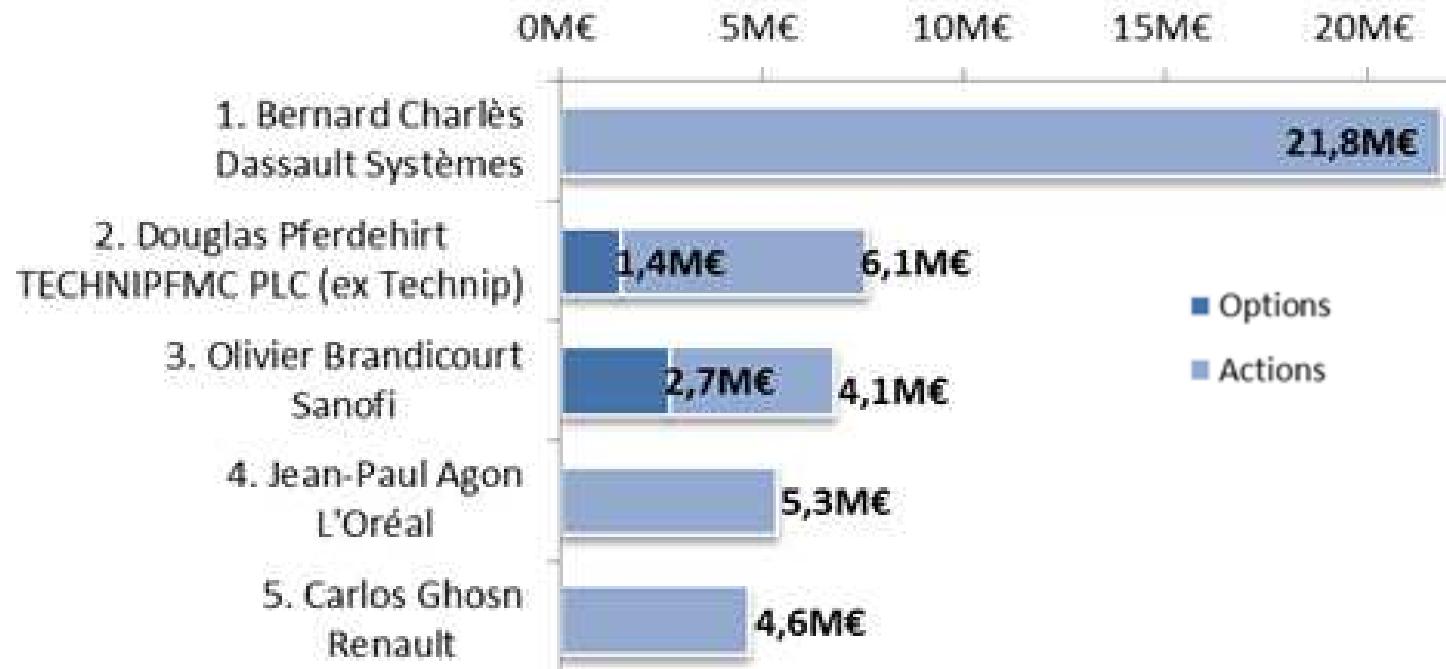


- La rémunération moyenne en actions gratuites dans le CAC 40 a augmenté de 22% par rapport à 2016 (+848% depuis 2008)
- 64% des dirigeants du SBF 120 bénéficient d'actions gratuites

Source : Proxinvest

Valorisations à la date d'attribution (IFRS ou calculs Proxinvest) 13

Rémunération actionnariale (options et actions)



Attributions d'options et/ou actions sans condition de performance chez Solvay et TechnipFMC

Evolutions comparées :

Rémunérations des dirigeants vs Création de valeur actionnariale

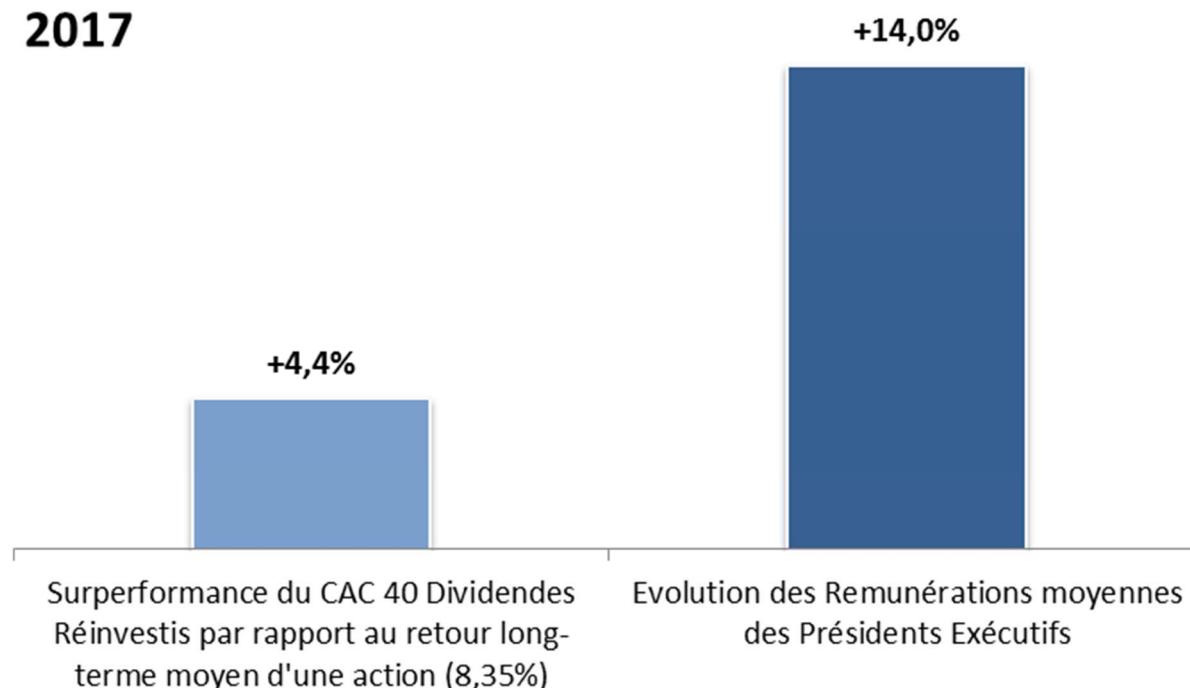
&

Rémunérations des dirigeants vs Rémunérations des salariés

CAC 40 : une hausse des rémunérations trop rapide par rapport à la création de valeur actionnariale

2017 : Indice CAC 40 GR: +12,73% → **surperformance de 4,4%** par rapport au retour long-terme moyen d'une action (8,35%)*

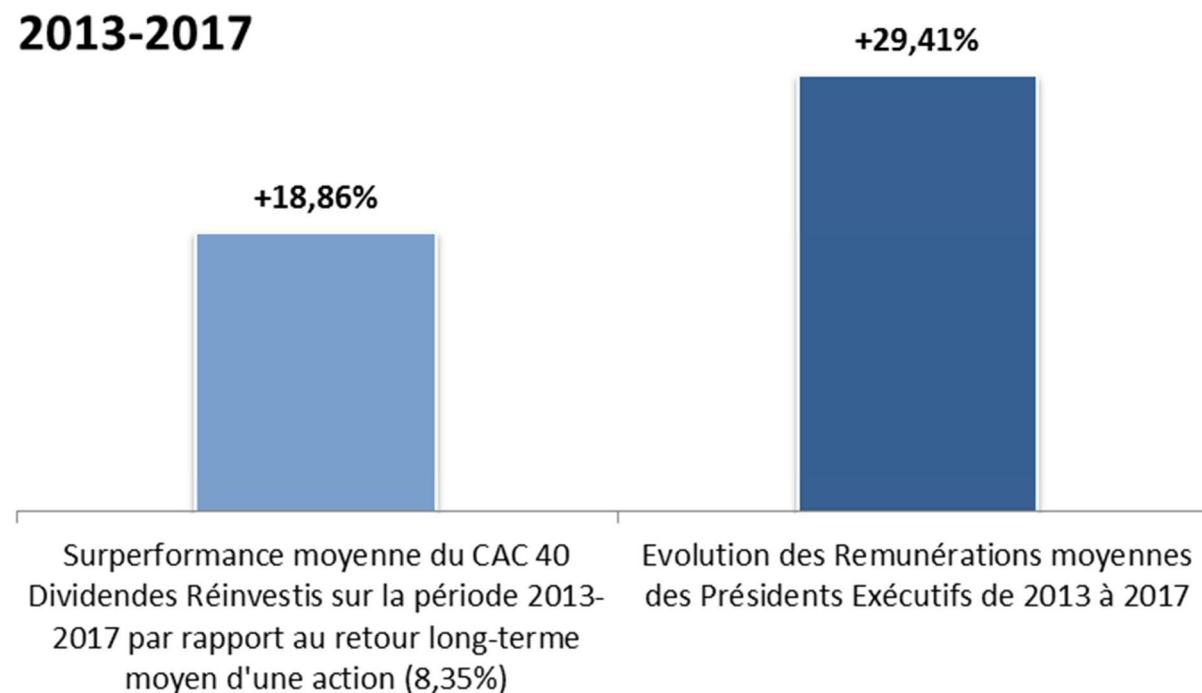
→ L'augmentation de la rémunération moyenne des dirigeants du CAC 40 de 14% est **3x supérieure à cette surperformance du CAC 40 en 2017**



* Source : Credit Suisse Global Investment Returns Yearbook 2018: <https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/media/media-release/2018/02/giry-summary-2018.pdf>

CAC 40 : une hausse des rémunérations trop rapide par rapport à la création de valeur actionnariale

Phénomène non ponctuel puisque sur la période 2013-2017 : l'Indice CAC 40 GR **surperforme de 18,9%** par rapport au retour long-terme moyen d'une action (8,35%)* alors que **l'augmentation de la rémunération moyenne des dirigeants du CAC 40 est de 29%** (soit 160% supérieure à la surperformance du CAC 40)

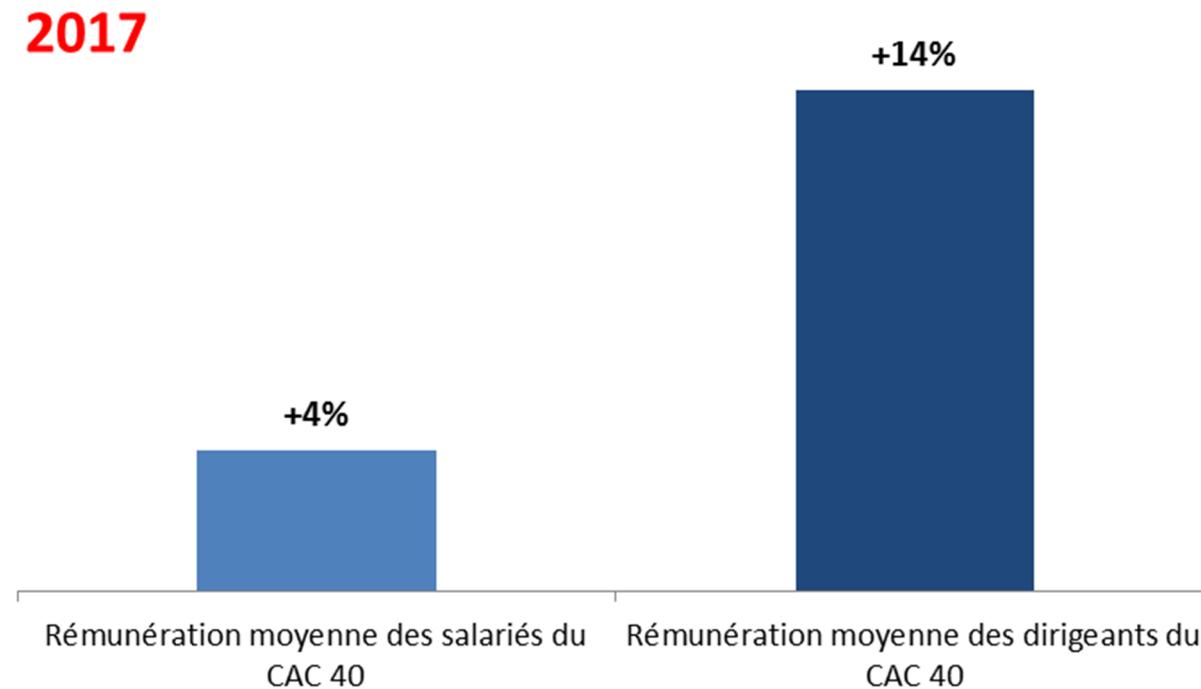


* Source : Credit Suisse Global Investment Returns Yearbook 2018

CAC 40 : une hausse des rémunérations trop rapide par rapport à la rémunération des salariés

2017 : la rémunération moyenne des salariés du CAC 40 augmente de 4% tandis que la rémunération moyenne des dirigeants du CAC 40 augmente de 14%.

→ La hausse des rémunérations des dirigeants est **3,5x plus rapide que celle des salariés**



Source : Proxinvest

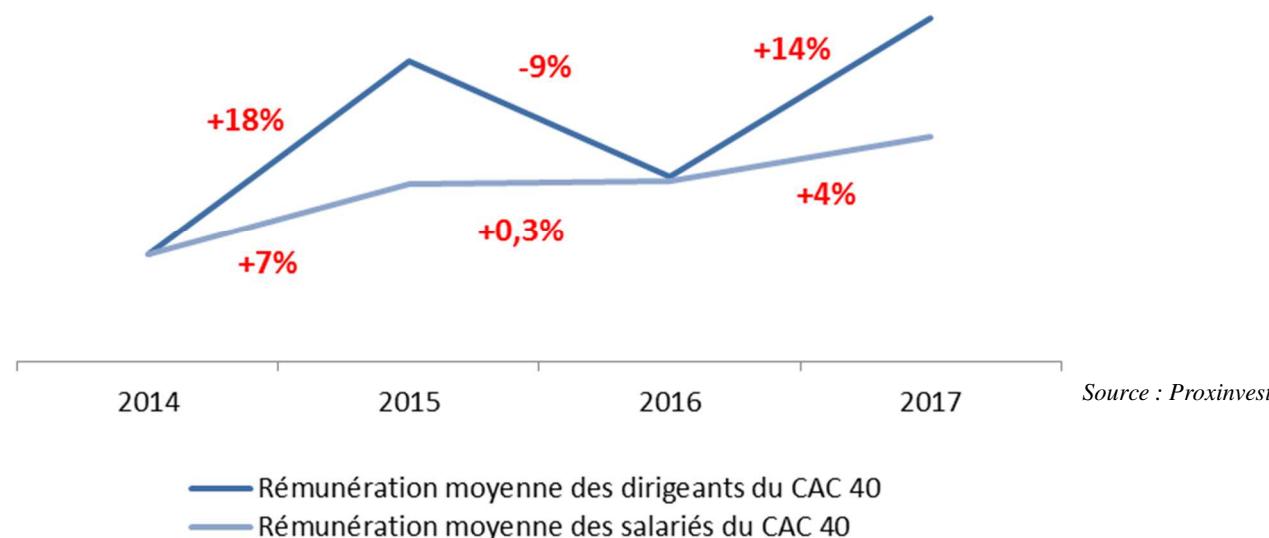
18

CAC 40 : une hausse des rémunérations trop rapide par rapport à la rémunération des salariés

Phénomène non ponctuel puisque sur la période 2014-2017 : la rémunération moyenne des salariés du CAC 40 augmente de 11% tandis que la rémunération moyenne des dirigeants du CAC 40 augmente de 22%.

→ La hausse des rémunérations des dirigeants sur le long-terme est **2x plus rapide que celle des salariés**

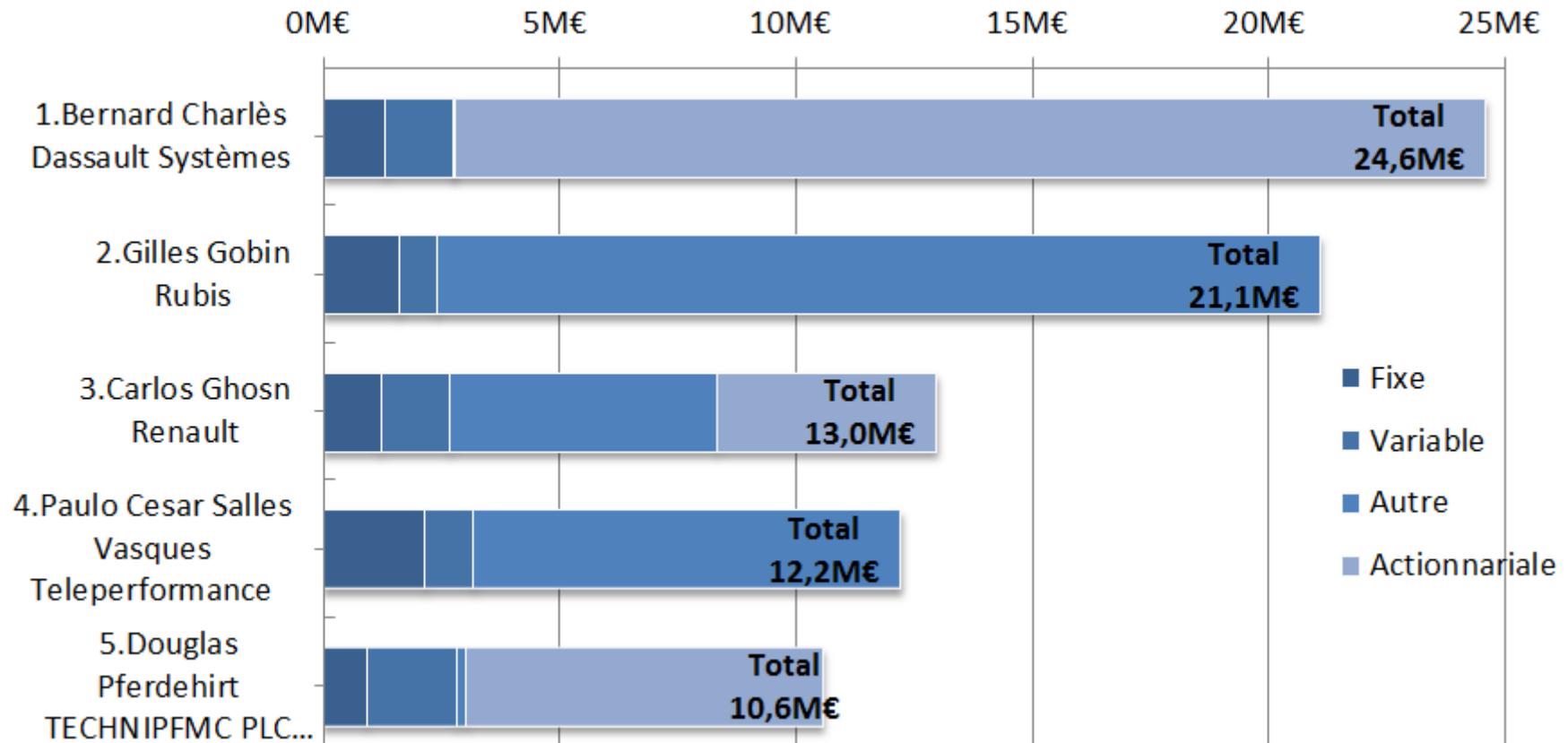
2014-2017



→ L'import en France du « *Ratio d'équité* » (« *CEO Pay Ratio* ») est nécessaire pour la transparence, la responsabilisation des administrateurs et actionnaires et l'essor d'un nouveau référentiel interne à l'entreprise

Le classement des rémunérations du SBF 120

Top 5 des dirigeants les mieux payés

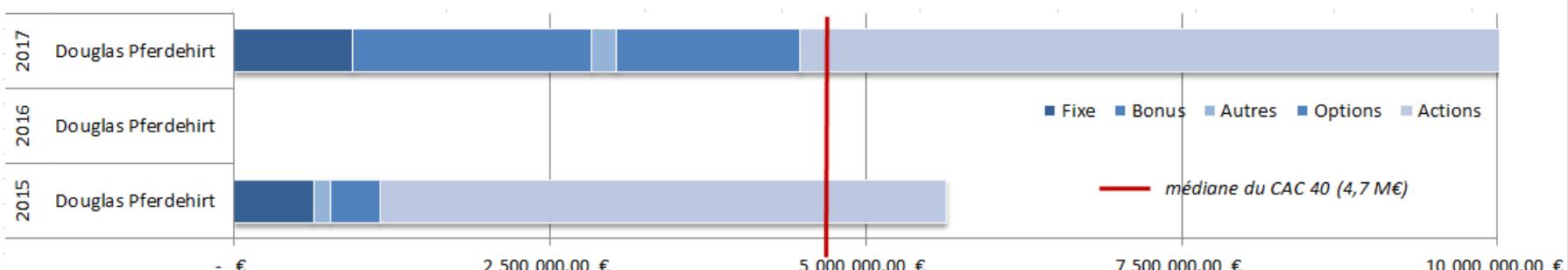


Source : Proxinvest

21

N°5 : Douglas Pferdehirt (TechnipFMC) – 10,6 M€

- Douglas Pferdehirt : 10,6 M€ ; **+88%** vs 2015 (**+156%** pour Thierry Pilenko, Président) → fusion gagnante pour la rémunération des deux dirigeants
- Douglas Pferdehirt s'est vu attribuer des actions gratuites (RSU), des actions de performance (PSU) et des options pour un montant total de 7,5 M€. **Seules les actions de performance sont accompagnées de conditions de performance** → Attention à ne pas importer en France les mauvaises pratiques de gouvernance américaine
- Bonus annuel 2017 de 1,9 M€ scandaleux alors que le cours a baissé de 23,8% et la société présente désormais une perte nette part du groupe de 65,3 M\$ tandis qu'elle affichait un RNPG de 311,3 M\$ en 2016. De la même façon, le cash flow opérationnel a baissé de 83%.



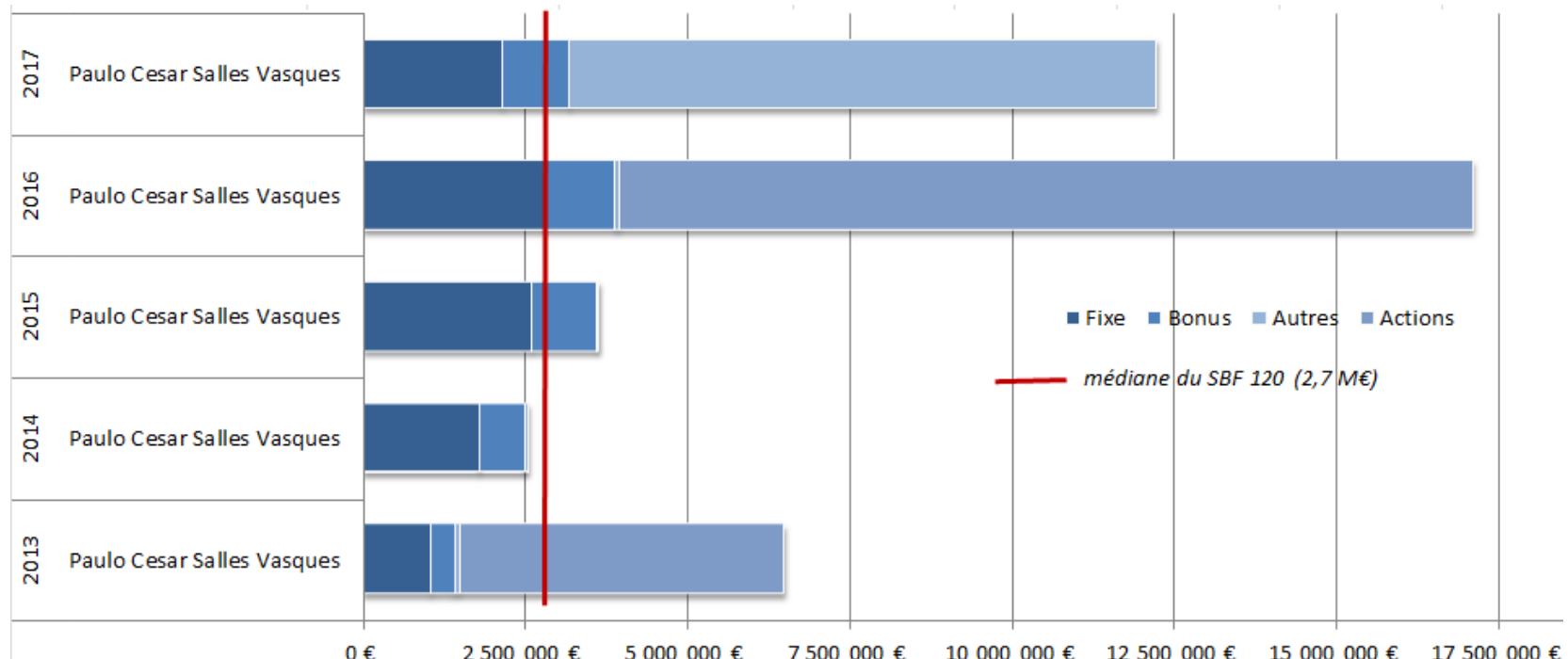
Source : Proxinvest

22

N°4 : Paulo Cesar Salles Vasques (Teleperformance) – 12,2 M€

- Paulo Cesar Salles Vasques : 12,2 M€ (pour 10,5 mois en fonctions)
- **Package de départ de 9 M€** : indemnité de non-concurrence non conforme au Code AFEP/MEDEF de 7,6 M€ + 6 mois de fixe, soit 1,4 M€.

→ Taux d'approbation de 50,21% seulement

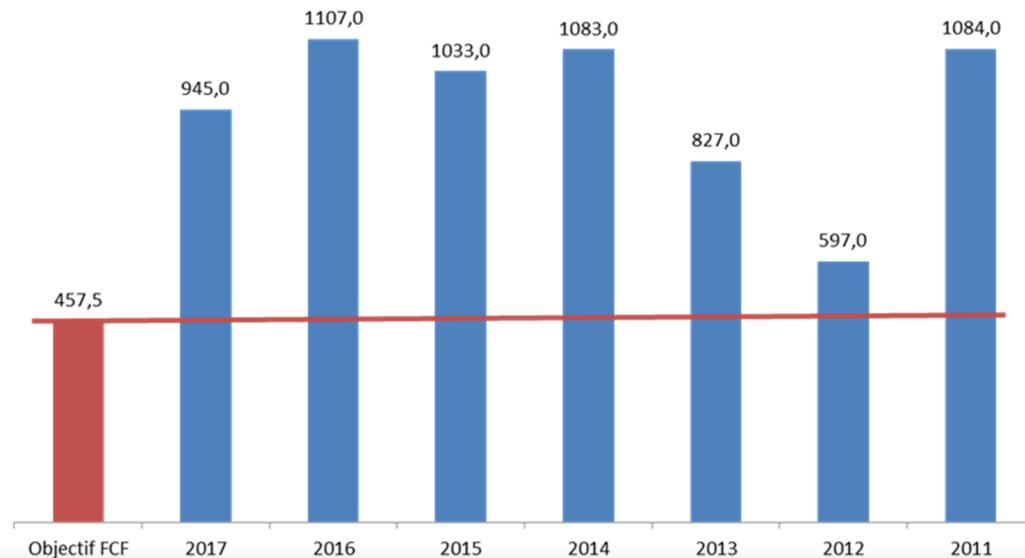
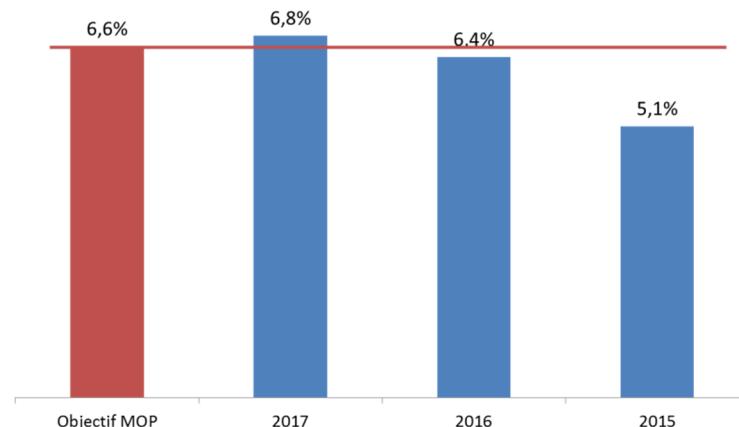
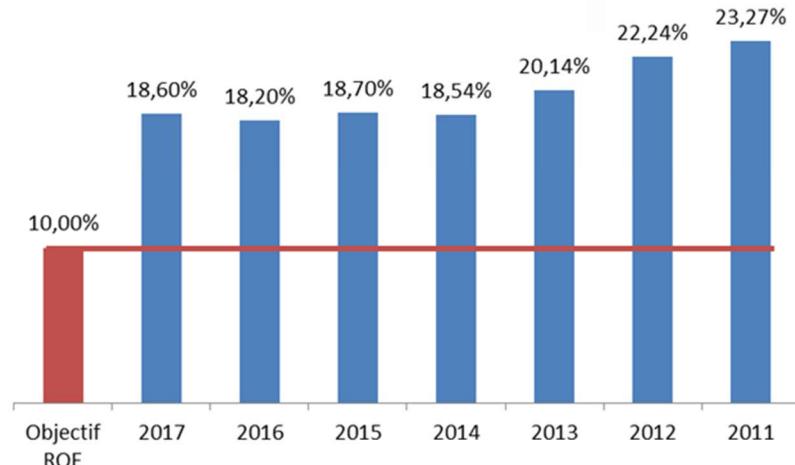


Source : Proxinvest

23

N°3 : Carlos Ghosn (Renault) – 13 M€

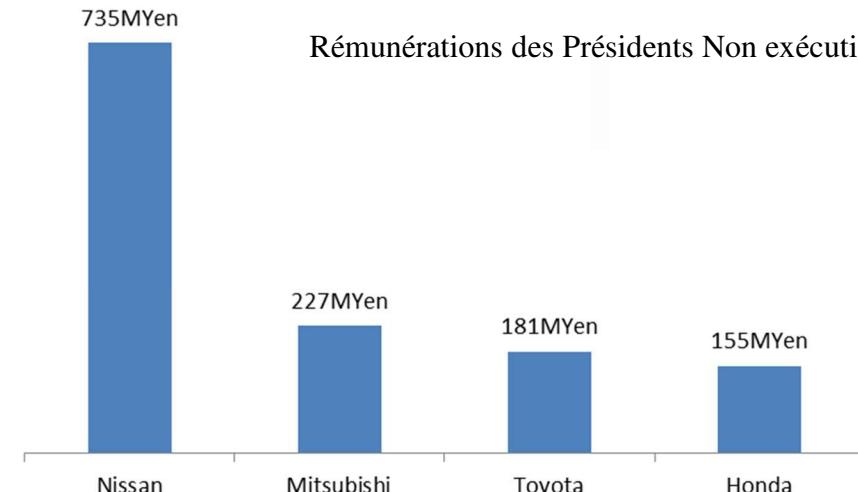
- Carlos Ghosn : 13 M€ (7,4 M€ selon la société)
- Objectifs du bonus annuel peu exigeants



Source : Proxinvest

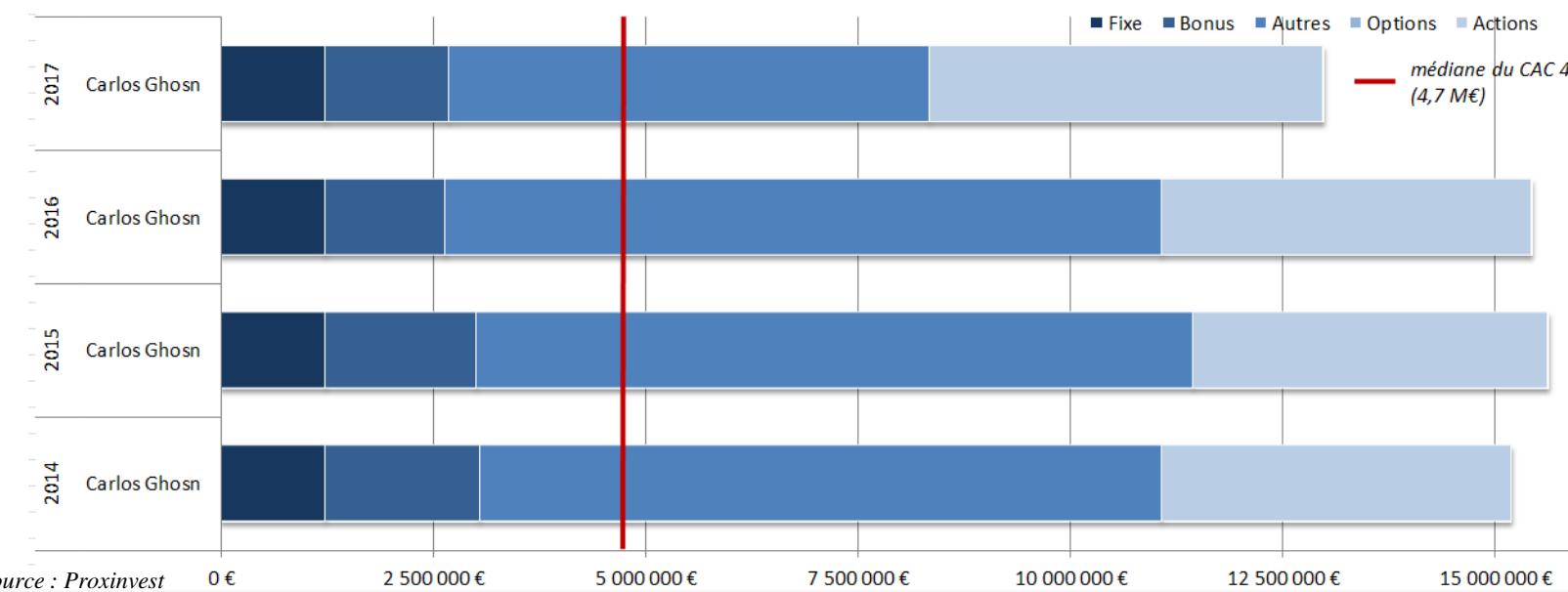
24

N°3 : Carlos Ghosn (Renault) – 13 M€ (suite)



- Une rémunération chez Nissan (5,6 M€) qui ne baisse que de 38% malgré l'abandon de ses fonctions exécutives, et reste 3,2x plus élevée que ses pairs nippons

Taux d'approbation de 56,5% seulement



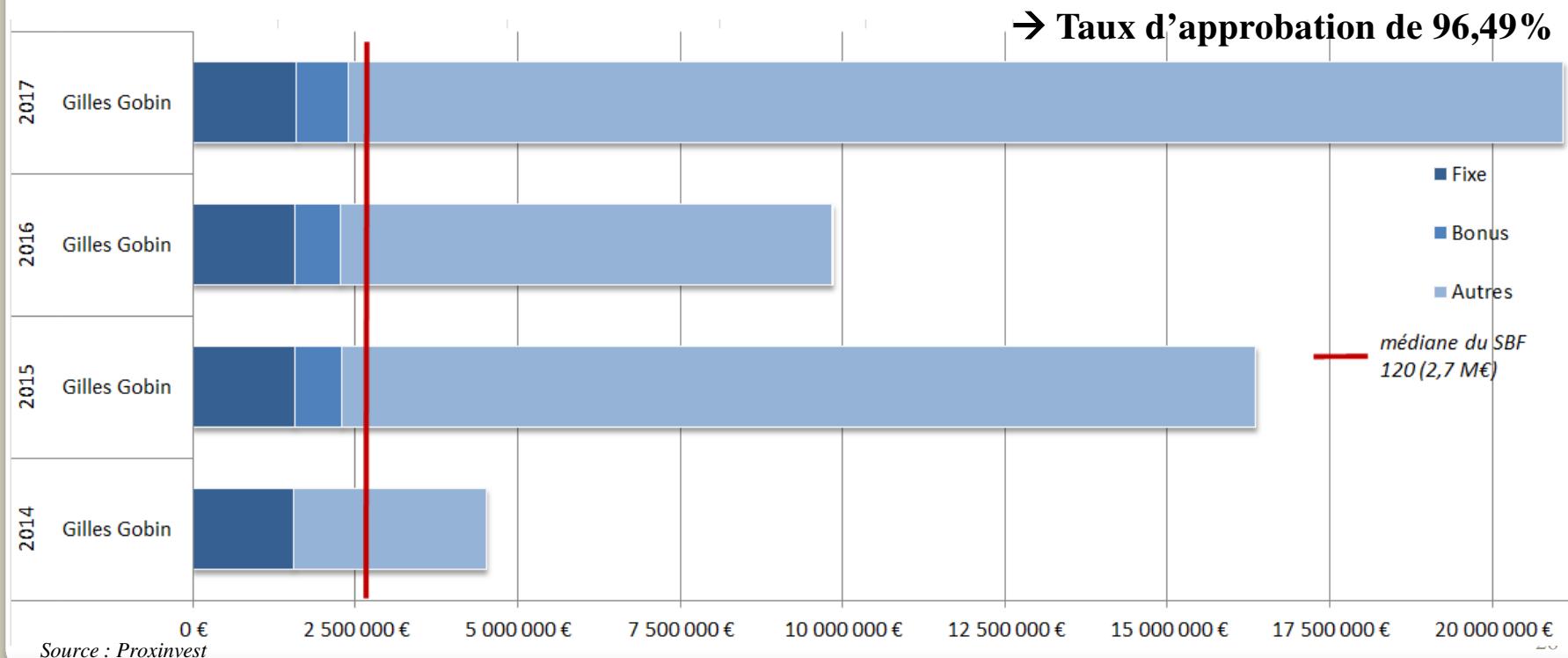
Source : Proxinvest

25

N°2 : Gilles Gobin (Rubis) – 21,1 M€

- Gilles Gobin : **21,1 M€ (2,4 M€ selon la société)**
- Ce montant inclut 18,7 M€ de dividende d'associé commandité (dividende égal à 3% de la performance boursière globale, si elle est positive) → en cas de baisse du cours, les actionnaires verrraient la valeur de leur investissement fondre tandis que **les associés commandités ne seraient pas impactés**

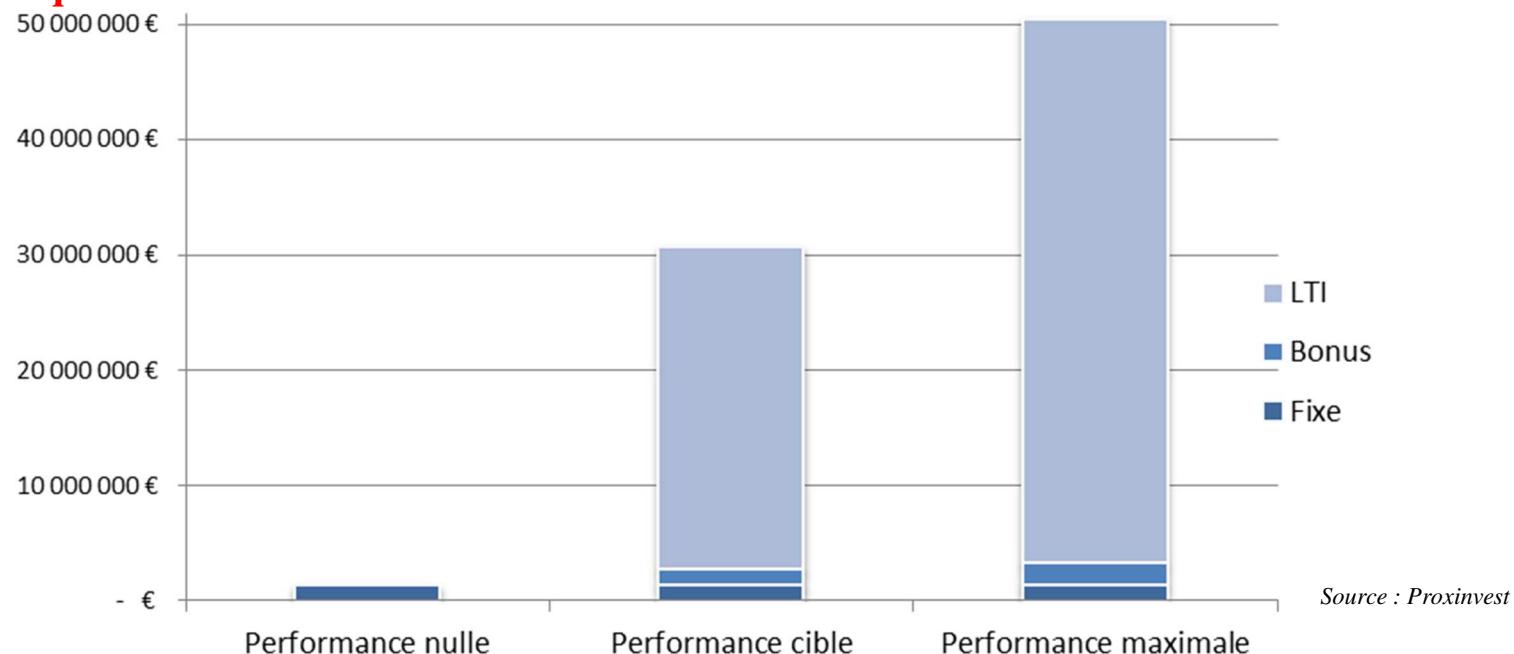
→ Proxinvest demande depuis 2016 la **modification de l'article 56 des statuts**



N°1 : Bernard Charlès (Dassault Systèmes) – 24,6 M€

- Bernard Charlès : **24,6 M€ (15,8 M€ selon la société)** ; +203% depuis 2008 (+100% vs 2006).
- 300 000 actions de performance dont l'acquisition dépend du BNPA lui ont été attribuées. En l'absence de communication de l'objectif à atteindre, son exigence ne peut être vérifiée
→ Proxinvest a appliqué une décote limitée à 10% et valorise cette attribution 21,8 M€.

En cas de très bonnes performances, c'est un package potentiel de 50 M€ que le dirigeant pourrait acquérir !

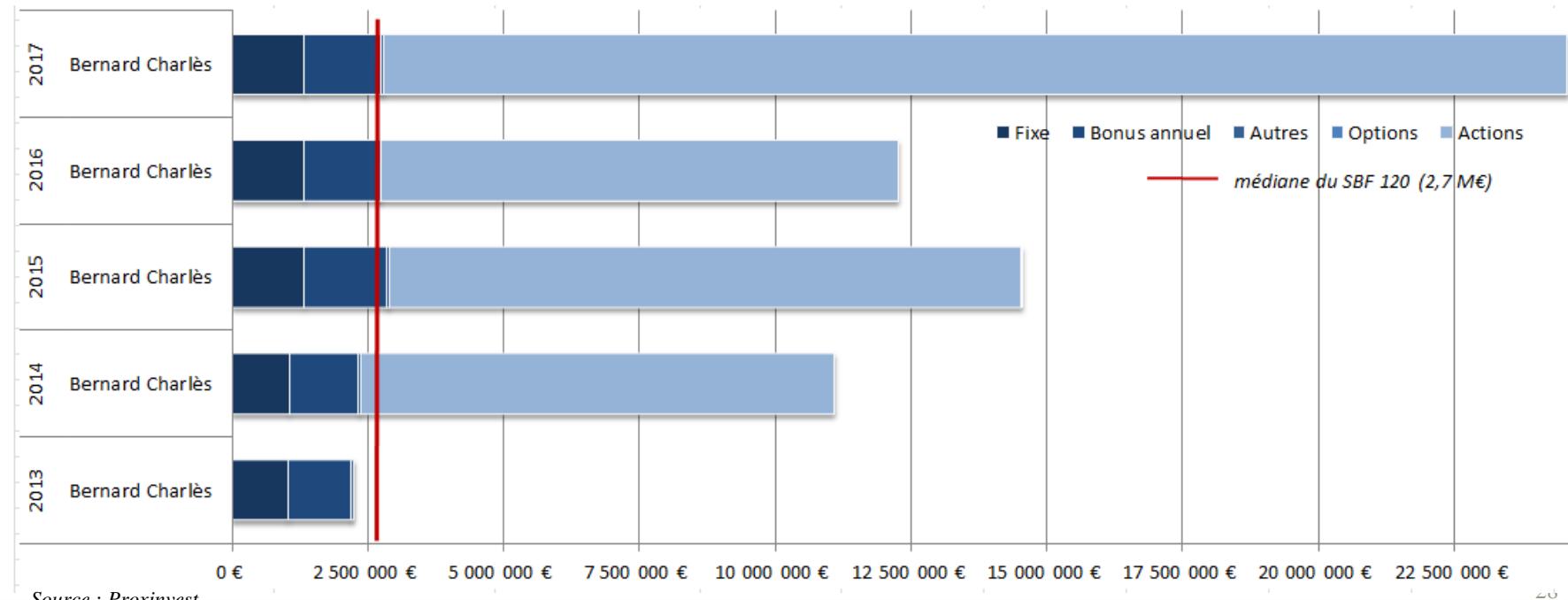


Hypothèses : Performance cible : objectifs atteints à la cible et le cours augmente de 5% par an pendant la période d'acquisition des actions
Performance maximale : surperformance des objectifs et le cours augmente de 25% par an pendant la période d'acquisition des actions.

N°1 : Bernard Charlès (Dassault Systèmes) – 24,6 M€

Or, non seulement c'est un package très élevé, mais Bernard Charlès détient déjà 3,3 M actions au 31/12/2017 grâce aux anciens plans, soit une valeur totale de 291,5 M€ → est-il pertinent de continuer à attribuer de tels montants d'actions à un dirigeant dont la détention personnelle est déjà particulièrement significative ?

Taux d'approbation de 80,58%
Taux d'approbation par les seuls minoritaires : 43%



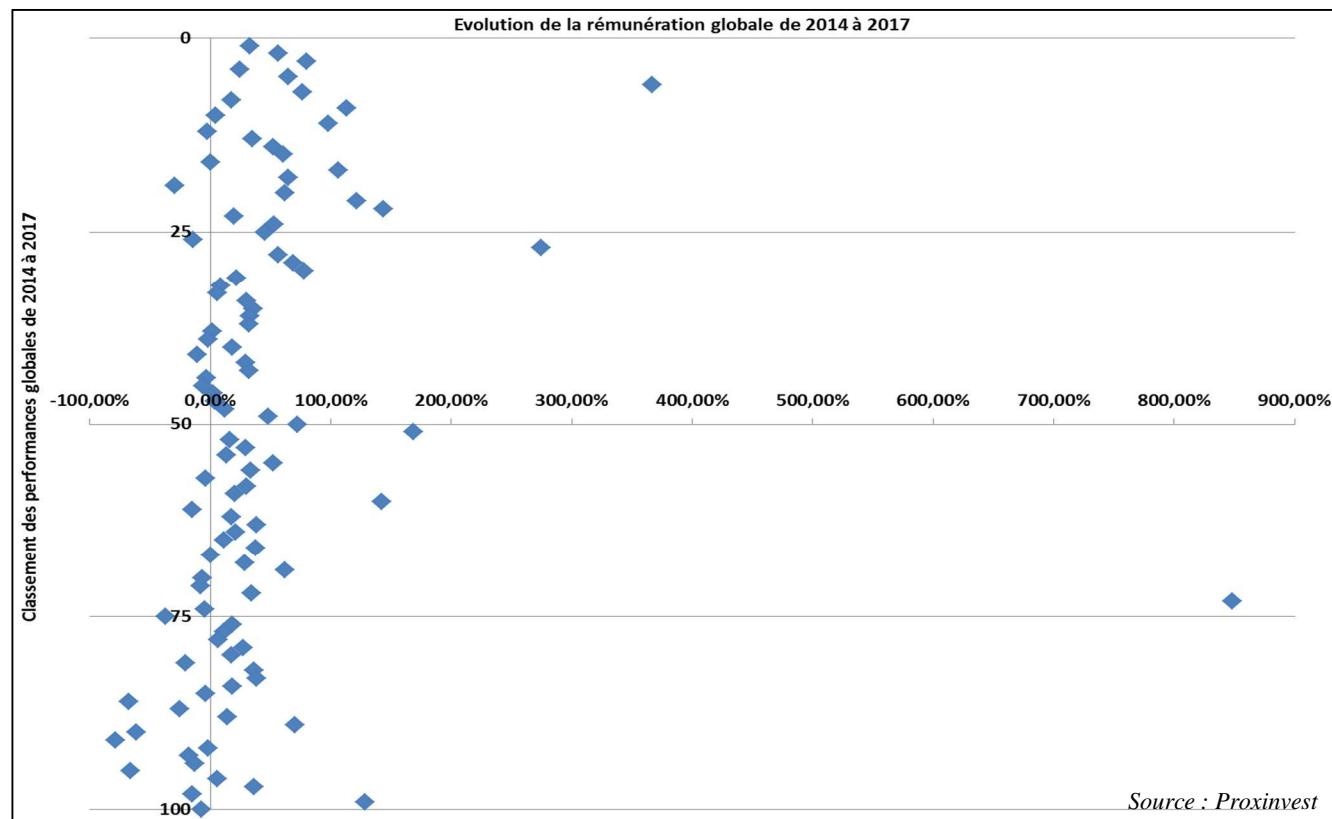
Nouveauté

**Le Baromètre d'alignement des performances
comptables et boursières avec les
rémunérations**

Le Baromètre des Performances

Classement des sociétés ayant le mieux **performé** de 2014 à 2017 comparé avec l'**évolution de la rémunération** du premier dirigeant sur la même période

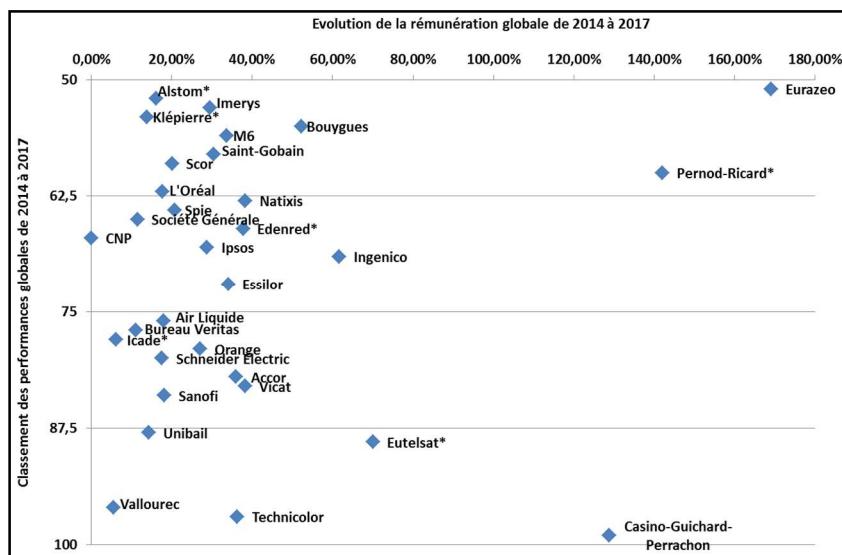
→ Existe-t-il un lien probant entre évolutions des performances et évolution des rémunérations ?



→ De façon générale, **il ne semble pas y avoir de corrélation entre performances et évolutions des rémunérations.**

Le Baromètre des Performances

Par exemple, **62% des sociétés ayant des performances inférieures à la médiane ont vu la rémunération de leur dirigeant augmenter** (cas *Technicolor* qui a la 4^e plus mauvaise performance sur la période mais dont la rémunération du dirigeant a augmenté de 36%)



Classement	Société	Classement de Performance comptable (A)	Classement de Performance boursière (B)	Classement de Performance globale ((A+B)/2=C)	Note de performance 2014-2017 (/100)	Evolution de la rémunération 2014-2017
66	Edenred*	52,50	86	69,25	39,25	37,78%
67	CNP Assurar	86,50	55	70,75	37,94	0,00%
68	Ipsos	80,00	64	72,00	36,84	28,68%
69	Ingenico	53,50	95	74,25	34,87	61,63%
70	Solvay	58,25	91	74,63	34,54	-6,90%
71	ArcelorMittal	53,50	96	74,75	34,43	-8,22%
72	Essilor	74,25	76	75,13	34,10	34,08%
73	Iliad	52,75	99	75,88	33,44	848,48%
74	TF1*	67,25	85	76,13	33,22	-4,31%
75	Vivendi	78,75	74	76,38	33,00	-37,07%
76	Air Liquide	60,75	92	76,38	33,00	17,97%
77	Bureau Veri	84,75	70	77,38	32,13	11,08%
78	Icade*	96,75	59	77,88	31,69	6,20%
79	Orange	71,00	88	79,50	30,26	27,13%
80	Schneider E	84,00	77	80,50	29,39	17,56%
81	JC Decaux	82,25	80	81,13	28,84	-20,17%
82	Accor	83,25	81	82,13	27,96	36,01%
83	Vicat	85,75	83	84,38	25,99	38,25%
84	Sanofi*	78,75	93	85,88	24,67	18,15%
85	Groupe Euro	79,00	94	86,50	24,12	-4,03%
86	GTT	91,50	82	86,75	23,90	-67,79%
87	Suez (ex Sue	88,00	87	87,50	23,25	-25,39%
88	Unibail-Rod	88,00	90	89,00	21,93	14,32%
89	Eutelsat Cor	84,75	100	92,38	18,97	70,03%
90	DBV Techno	87,75	101	94,38	17,21	-61,26%
91	Bic*	87,00	102	94,50	17,11	-78,70%
92	CGG	74,75	115	94,88	16,78	-1,85%
93	Neopost	82,00	108	95,00	16,67	-17,62%
94	Rexel*	101,75	89	95,38	16,34	-12,78%
95	Gemalto*	89,75	107	98,38	13,71	-66,35%
96	Vallourec	84,25	113	98,63	13,49	5,59%
97	Technicolor	93,00	109	101,00	11,40	36,32%
98	Engie*	100,00	103	101,50	10,96	-15,24%
99	Casino-Gui	109,00	106	107,50	3,70	128,79%
100	Genfit	109,75	110	109,88	3,62	-7,55%

Inversement, **14% des sociétés ayant des performances supérieures à la médiane ont vu la rémunération de leur dirigeant diminuer** (cas *Biomérieux* qui se place en 12^e place des meilleures performances sur la période et dont la rémunération du dirigeant a baissé de 3%)

Source : Proxinvest

Evolutions législatives et du code AFEP/MEDEF

Loi Pacte : Cohésion sociale et ratio d'équité

- Ce sont désormais **29 dirigeants** dont la rémunération dépasse le plafond Proxinvest socialement acceptable de 240 SMIC annuels (4,87 M€), contre 23 en 2016
- La rémunération moyenne d'un président du CAC 40 de **5,14 M€** correspond à :
 - **257 SMIC** en base 39h,
 - **135 fois le salaire brut moyen des français** (Insee et DADS, données 2016 publiées en 2018),
 - **84 fois la rémunération moyenne des salariés du CAC 40**
- La hausse de la rémunération totale de 14% des présidents du CAC 40 en 2017 est bien trop rapide par rapport à la hausse de la rémunération moyenne des salariés du CAC 40 de 4%
→ *Nécessité d'importer en France le « ratio d'équité »*

La Loi Pacte introduirait l'obligation de publier :

- ✓ Le niveau de la rémunération de chaque mandataire social par rapport à la rémunération médiane sur une base ETP des salariés de la société autres que les mandataires sociaux dirigeants
- ✓ **Evolution du ratio sur cinq exercices**
- ✓ Périmètre : « la société » → aucun intérêt de n'avoir l'information que sur la société mère

Carrefour : une autorégulation tardive...

- Georges Plassat, PDG depuis le 18 juin 2012, fait valoir ses droits à la retraite en juillet 2017 (69 ans) et est remplacé par Alexandre Bompard.
 - Le Conseil constate la réalisation des conditions de performance de **son bonus annuel**, à hauteur de **869 593 €** (6,5 mois de mandats au cours de l'exercice).
-
- Les **résultats de Carrefour sont mauvais pour l'exercice 2017 (problème des hypermarchés français)** et l'équipe dirigeante semble avoir manqué certains **virages stratégiques** (transformation digitale et e-commerce, part de marché dans les commerces de proximité).
 - **Contexte social** : Carrefour propose **5 127 suppressions de postes**, une franchisation de certains magasins et une prime de participation moyenne des salariés en forte baisse (57 € contre 610 € un an plus tôt) ➔ **Mouvements sociaux importants.**
 - Une indemnité de départ de **3,97 M€** (non-concurrence) + une rente de **517 810 €/an** + maintien de ses droits aux actions de performance
⇒ **rémunération totale pour l'exercice : 5 747 662 €**
 - Intervention de la **CFDT** en AG, questions écrites de **Phitrust** à l'AG, intervention de **Proxinvest** dans les médias, vote à 68% de la rémunération, intervention du **ministre de l'économie** auprès du MEDEF et de l'AFEP ➔ **Le 16 juin 2018, le lendemain de l'AG, Georges Plassat annonce renoncer à son indemnité de départ de 3,97 M€.**



... et insuffisante

- A la suite du tollé créé par le cas Carrefour, l'**AFEP/MEDEF** a publié une révision de son code de gouvernance fin juin 2018. L'une des principales modifications concerne les clauses de non-concurrence.

Modification apportée : La conclusion d'un **accord de non-concurrence au moment du départ du dirigeant doit être exclue**. Pour les clauses préexistantes, **l'indemnité ne saurait être versée en cas de départ à la retraite** et au-delà d'une limite d'âge que le code fixe à 65 ans.

Modifications à apporter :

- Le plafond de 24 mois de rémunération fixe+variable annuel reste trop élevé et est désormais plus généreux qu'une indemnité prud'homale
→ **Recommandation de Proxinvest** : **limiter les avantages postérieurs à l'emploi à 1 an** de fixe+variable annuel
- Principe consacré en 2015 par le HCGE, la proratation des instruments de rémunération actionnariale en cas de départ n'est toujours pas abordé dans le code et les sociétés ont toute latitude pour faire ce que bon leur semble
→ **Recommandation de Proxinvest** : systématiquement **proratiser les instruments de rémunération actionnariale en cas de départ**

Conclusion

Les conclusions du rapport Proxinvest

- Explosion de la rémunération des Présidents exécutifs du CAC 40 : **+14%**
 - La barre des 5 M€ est franchie : 5,14 M€ en moyenne
- Rémunération des Présidents exécutifs du SBF 80: **+7%**
 - 3,1 M€ de rémunération totale moyenne, un record sur le SBF 80
 - 60% de la hausse est explicable par Dassault Systèmes et Rubis
- Boom des actions gratuites de performance : **+65%** en 3 ans dans le CAC 40
- Rémunérations court-termistes :
 - 34% des dirigeants du SBF 120 sans rémunération de long-terme ;
 - Les deux-tiers des rémunérations du SBF 120 sont de court-terme.
- **29** Présidents exécutifs excèdent le plafond de rémunération maximale socialement acceptable de 240 SMIC (4,87 M€) contre 23 en 2016.
 - Dont cinq dirigeants au-delà de la barre des 10 M€ (3 en 2016)

Les conclusions du rapport Proxinvest

- Bernard Charlès : N°1 du classement avec 24,6 M€ (15,8 M€ selon la société)
 - Une très généreuse attribution d'actions dont la valorisation pose question
 - Contestation des actionnaires minoritaires (taux d'approbation des minoritaires de 43%)
- Gilles Gobin : N° 2 du classement avec 21,1 M€
 - Spécificité du dividende statutaire très généreux (18,7 M€)
 - Revoir les modalités de calcul statutaire du dividende d'associé commandité
- Carlos Ghosn : N° 3 du classement avec 13 M€
 - Objectifs du bonus annuel peu exigeants (bonus garanti)
 - Spécificité d'une double rémunération grâce à Nissan (rémunération 3,2x plus élevée que ses pairs nippons)
- Paulo Cesar Salles Vasques : N°4 du classement avec 12,2 M€
 - Package de départ de 9 M€
 - Résolution sur les rémunérations 2017 la plus contestée du SBF 120 (50,21% d'approbation seulement)
- Douglas Pferdehirt : N°5 du classement avec 10,6 M€
 - Boom des rémunérations post-fusion (+88% pour le CEO, +156% pour T. Pilenko, Président)
 - Options et actions gratuites sans condition de performance

Les conclusions du rapport Proxinvest

- L'augmentation de la rémunération moyenne des dirigeants du CAC 40 de 14% en 2017 trop rapide : 3x supérieure à la surperformance du CAC 40 par rapport au retour long-terme moyen d'une action (1,6x sur 2013-2017)
- La hausse des rémunérations des dirigeants est 3,5x plus rapide que celle des salariés en 2017 (2x sur 2014-2017)
 - Nécessité de responsabiliser les administrateurs en important le Ratio d'équité en France (via la Loi Pacte ?)
- Sur le moyen/long-terme, il ne semble pas y avoir de corrélation entre évolutions des rémunérations et performances comptables et boursières des sociétés
- Les modifications du code AFEP/Medef sur les avantages postérieurs à l'emploi sont bienvenues, mais cette autorégulation est tardive et insuffisante
 - Il faut limiter les indemnités de départ à 1 an de rémunération fixe+ bonus annuel
 - Il faut inscrire dans le code le principe de proratisation des instruments de rémunération actionnariale en cas de départ

Prochains Evènements Proxinvest

- **Novembre 2018** : sortie du *Rapport Assemblées Générales et Activisme Actionnariale Saison 2018*
- **Fin Janvier 2019** : sortie d'un *Rapport d'Analyse sur les Politiques de Rémunérations du CAC 40*



Dix-neuvième rapport Proxinvest

La Rémunération des Dirigeants des Sociétés Françaises

données relatives à l'exercice 2017 publiées en 2018

Commande : Librairie LDEL/JUSTICIA
362 ter, rue de Vaugirard - 75015 PARIS
tél : 01 48 56 89 89 fax : 01 48 56 16 69
librairie.justicia@gmail.com

Contacts Proxinvest :
Loïc Dessaint (ldessaint@proxinvest.fr)
Jehanne Leroy (jleroy@proxinvest.fr)