



HAL
open science

Etat des lieux des critères ESG dans la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Viviane de Beaufort, Hichâm Ben Chaïb

► To cite this version:

Viviane de Beaufort, Hichâm Ben Chaïb. Etat des lieux des critères ESG dans la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux. 2024. hal-04618379

HAL Id: hal-04618379

<https://essec.hal.science/hal-04618379>

Preprint submitted on 20 Jun 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



ESSEC
BUSINESS SCHOOL

Enlighten. Lead. Change.

ÉTAT DES LIEUX DES CRITÈRES ESG DANS LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Viviane de Beaufort, Hichâm Ben Chaïb

ESSEC RESEARCH CENTER

WORKING PAPER 2431

JUNE 18, 2024



Etat des lieux des critères ESG dans la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Viviane de Beaufort – Hichâm Ben Chaïb

Centre Européen en Droit et Economie (CEDE)

Résumé

Cette étude, réalisée par le Centre Européen en Droit et Économie (CEDE) de l'ESSEC dans le cadre du programme Gouvernance responsable avec l'appui du CERESSEC, analyse l'intégration des critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance) dans la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (DMS) du CAC40 en utilisant les travaux menés dans le cadre du Women Board Ready ESSEC en 2023¹.

Face aux enjeux extra-financiers grandissants, les rémunérations des DMS ont en effet évolué pour inclure des objectifs ESG, visant à encourager une prise en compte sérieuse de ces critères dans la stratégie des grands groupes, tandis que le cadre légal évoluait en parallèle. L'inclusion de critères ESG dans les packages de rémunération est désormais une pratique répandue, parmi les grandes entreprises européennes, mais la pondération et la nature des critères utilisés varient considérablement. Les rapports du Forum pour l'Investissement Responsable (FIR)² fondés notamment sur les réponses au questionnaire annuel mené au cours des Assemblées générales des actionnaires, des grands groupes entre 2020 et 2024, montrent une tendance croissante à l'intégration des critères ESG dans les politiques de rémunération des entreprises du CAC 40, le tout dans un contexte d'interpellation de la dirigeance par les minoritaires: en 2023, 842 questions écrites ont ainsi été posées lors des assemblées générales.

Dans le cadre du programme certifiant *Women Board Ready* ESSEC³, les participantes de la promotion 2023 nommées (note 1) ont travaillé sur ces questions

¹ Team du programme certifiant Women Board Ready ESSEC EXEC 2023 : Samira Belkadhi, Anne-Laure Commault Tingry, Catherine Hellmann, Mael Morelle, Mélanie Montocchio, Carola Puusteli, Niva Sintès, Corina Sabadus, Béatrice Theiller, Sabrina Vermesse

² https://www.frenchsif.org/isr_esg/

³ <https://www.essec.edu/fr/programme/executive-certificate-women-board-ready/>

des disparités dans l'application des critères ESG. Si 100% des entreprises du CAC40 intègrent des critères ESG dans la rémunération variable à court terme depuis 2022, la part ESG dans la rémunération variable est respectivement de 19,6% et 19,8% pour le court et le long termes et seuls 23 groupes du CAC 40 font preuve d'une décomposition fine des critères ESG pour le court terme, seulement 16 pour le long terme. L'étude réalisée que nous exposons ici note aussi une inégalité dans la prise en compte des types de critères ESG: prépondérance de critères environnementaux par rapport aux critères sociaux et de gouvernance. Les entreprises doivent avancer afin que veiller les indicateurs priorisés ESG soient clairs, détaillés et alignés sur des objectifs de performance significatifs et la directive CSRD devrait être à ce propos un outil de progression ce qui nous a conduit à produire un second WP que ce sujet et plus globalement les préconisations; qui sera publié ultérieurement

Mots clés

Rémunération des dirigeants (DMS), ESG, extra-financier, politique de rémunération, partage de la valeur, Say on Pay, environnement, ecologie, climat, social, egalite femme/homme, gouvernance, performance extra-financière, théorie de l'agence, CAC40, diversité et inclusion, émissions de CO2, gouvernance d'entreprise, parties prenantes, valeur durable.

Abstract

This study, conducted by the European Centre for Law and Economics (CEDE) at ESSEC, analyzes the integration of ESG (Environmental, Social, Governance) criteria into the remuneration policy of executive directors (DMS) of the CAC40, utilizing research carried out within the Women Board Ready ESSEC programme in 2023.

In response to growing extra-financial challenges, the remuneration of DMS has evolved to include ESG objectives, aiming to encourage a serious consideration of these criteria in the strategies of major corporations, alongside the evolving legal framework. The inclusion of ESG criteria in remuneration packages is now a widespread practice among large European companies, though the weighting and nature of the criteria used vary significantly. Reports from the Responsible Investment Forum (FIR), based on annual questions during shareholder meetings of major corporations published between 2020 and 2024, show a growing trend in the integration of ESG criteria into the remuneration policies of CAC 40 companies. In 2023, 842 written questions were posed during general assemblies.

Within the Women Board Ready ESSEC programme, participants of the 2023 cohort worked on addressing disparities in the application of ESG criteria. While 100% of CAC40 companies have included ESG criteria in short-term variable remuneration

since 2022, the ESG component in variable remuneration is 19.6% and 19.8% for the short and long terms, respectively. Only 23 CAC 40 groups provide a detailed breakdown of ESG criteria for the short term, and only 16 do so for the long term. This study also notes an imbalance in the types of ESG criteria considered, with a predominance of environmental criteria over social and governance criteria. Companies need to ensure that prioritized ESG indicators are clear, detailed, and aligned with meaningful performance objectives. The CSRD directive should serve as a tool for progress in this area, leading us to produce a second working paper on this topic and broader recommendations, to be published later.

Keywords

Executive remuneration, ESG, non-financial, remuneration policy, value sharing, Say on Pay, environment, ecology, climate, social, gender equality, governance, non-financial performance, agency theory, CAC40, diversity and inclusion, CO2 emissions, corporate governance, stakeholders, sustainable value.

Titre : Etat des lieux des critères ESG dans la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Introduction

En raison des enjeux majeurs que représentent les considérations extra-financières des entités économiques, tant sur l'environnement, le social ou la gouvernance (ESG), la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (DMS) a évolué au cours des dernières décennies et permis à cette dimension de prendre davantage de place. Parce qu'une absence de maîtrise des risques qui en découlent pouvait impacter les entreprises négativement, jusqu'à provoquer une perte de création de valeur, les DMS devaient, conformément à la théorie de l'agence⁴, être « incentivés » aux fins d'une réelle prise en considération de ces enjeux : la pratique consistant à inclure des critères extra-financiers, c'est-à-dire ESG, au sein des packages de rémunération des DMS est donc apparue.

L'intégration des critères ESG dans les rémunérations des DMS est désormais fermement ancrée dans les pratiques (1), mais la prise en compte des critères ESG reste encore inégale entre les exigences environnementales et sociales, voire inexistantes pour celles de gouvernance.

Dès lors ces pratiques encore non matures font l'objet de critiques. On citera le rapport d'Oxfam France, "Cash 40 : trop de millions pour quelques hommes" qui souligne évidemment dans un premier temps, les disparités significatives entre la rémunération des dirigeants et celle des employés : les PDG du CAC 40 gagnent en moyenne 130 fois plus que leurs salariés.

Mais c'est davantage cette donnée qui intéresse nos travaux : seulement 18% des rémunérations des DMS ou « grands patrons » est basée sur des objectifs extra-financiers, ce qui met en lumière un déséquilibre persistant dans l'intégration des critères ESG (2).

⁴ La théorie de l'agence examine la relation entre les propriétaires (principaux) et les gestionnaires (agents) d'une organisation, où les agents sont censés agir au mieux des intérêts des principaux. Elle met en lumière les conflits potentiels résultant des divergences d'intérêts et des asymétries d'information entre les deux parties. Pour atténuer ces conflits, des mécanismes de contrôle et des incitations sont souvent mis en place.

1. Critères ESG et politiques de rémunération : désormais une évidence ?

1.1. Une pratique admise et partagée

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux des grandes entreprises cotées se décompose en trois parts : fixe, variable (court/long terme) et avantages. Si la partie fixe et les avantages sont facilement identifiables, la partie variable l'est moins.

La partie fixe correspond à une rémunération annuelle garantie, quelle que soit la performance de l'entreprise.

Les avantages, souvent en nature, se déclinent en une pluralité de prestations, généralement en lien avec l'activité du dirigeant : voiture de fonction, appartement de fonction, actions de performance, plan retraite, package de non-concurrence, etc.

En ce qui concerne la partie variable, elle correspond à la rémunération du dirigeant, exprimée en pourcentage du salaire fixe, applicable à la suite de la performance financière et extra-financière de celui-ci, au regard de certains critères de performance.

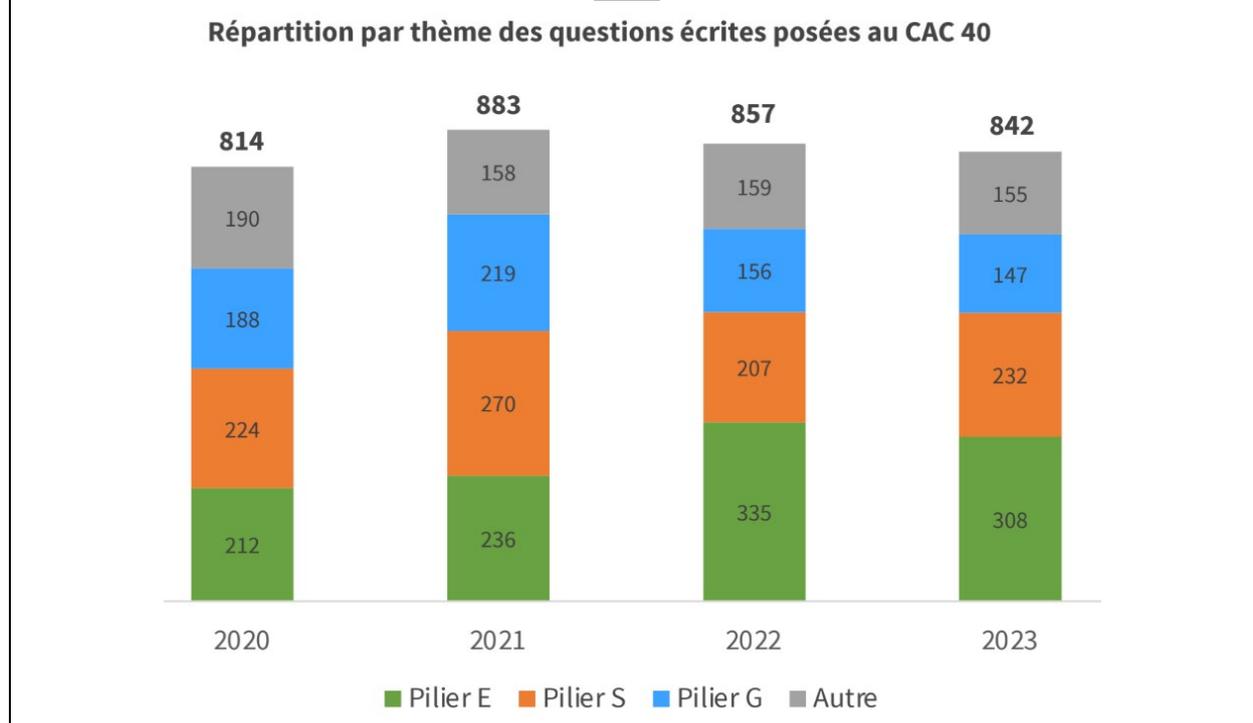
1.1.1. Une volonté des parties prenantes

La part variable de la rémunération des dirigeants est donc de plus en plus soumise à des objectifs non-financiers liés à des considérations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG).

En effet, les parties prenantes accordent une attention toujours renforcée aux enjeux ESG (actionnaires, les investisseurs institutionnels, les autorités de régulation, les consommateurs, les salariés, les syndicats, etc). Il semblerait d'ailleurs que l'on s'inscrive ces dernières années dans une tendance significative à l'augmentation de l'engagement actionnarial, notamment de la part des actionnaires individuels (842 questions écrites posées aux assemblées en 2023 à rajouter aux questions orales), et que dans cet activisme actionnarial en Europe, l'importance accordée aux thématiques ESG grandit.

Les questions écrites relatives aux sujets environnementaux ont quasiment doublé entre 2020 et 2023 et si nous ne disposons pas encore, à date, de toutes les statistiques 2024, il est clair que la tendance se confirme. En proportion, et mise à part l'année 2021 jugée exceptionnelle par le nombre de questions écrites consécutive à la pandémie Covid-19, les questions ESG n'ont cessé d'occuper une place de plus en plus importante dans le questionnement aux dirigeants : en 2020, les questions écrites non-ESG représentaient 23,34% du total, tandis qu'elles 2022 et 2023, elles représentaient respectivement 18,55% et 18,41%.

Figure n°0 – Répartition par thème des questions écrites posées au CAC 40 depuis 2020⁵



Les entreprises sont attendues sur une prise en compte de ces facteurs dans leurs activités opérationnelles et leurs orientations stratégiques. L'intégration des critères ESG dans la rémunération des dirigeants est devenue une pratique courante au sein des grandes entreprises européennes. Une étude récente (2024, Dell'Erba & Ferrarini) menée sur les 300 plus grandes entreprises européennes cotées au FTSE EuroFirst 300 révèle que 61,6% d'entre elles tiennent compte des paramètres ESG pour définir la rémunération des dirigeants. Par exemple, 35 entreprises ont déclaré qu'elles adopteront ces critères à partir de 2021-2022. Les critères ESG les plus couramment utilisés incluent la diversité et l'inclusion des employés (citées par 40% des entreprises), la satisfaction des clients (25%), la réduction des émissions de CO2 (30%), et l'engagement envers les communautés locales (15%). Ces initiatives reflètent une tendance croissante à aligner les intérêts des dirigeants avec des objectifs de développement durable à long terme, répondant ainsi à une demande accrue des investisseurs et des parties prenantes pour une gouvernance plus responsable et transparente.

1.1.2. Une exigence désormais ancrée dans les pratiques business

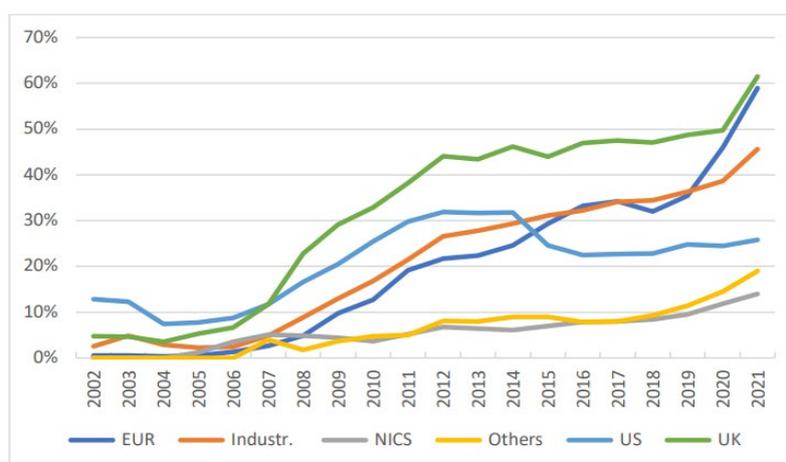
Comme ces enjeux présentent des risques relatifs aux activités de toute entité économique, que ce soient en termes de réglementation, de réputation, de litige, d'approvisionnement, de partenariat, etc., les dirigeants comportant des critères ESG dans leur rémunération variable sont incités à mettre en œuvre une politique de gestion

⁵ Forum pour l'Investissement Responsable (FIR), « Etude statistique sur le CAC 40 », janvier 2023.

des risques ESG. Selon la même logique, des critères ESG dans la part variable neutralisent les logiques de court terme pouvant soutenir des prises de décision ne s'avérant pas durables sur le long terme. En intégrant ces objectifs extra-financiers, les dirigeants sont encouragés à prendre des décisions tenant compte de la création de valeur au-delà de l'exercice en cours. En alignant la rémunération des dirigeants à des objectifs ESG, on cherche également à aligner les intérêts des dirigeants avec ceux des parties prenantes et de l'entreprise, conformément à la théorie de l'agence. Enfin, la gouvernance d'entreprise s'en trouve renforcée, puisque les dirigeants doivent faire preuve de davantage de responsabilité et de transparence dans leurs actions.

L'incitation que constituent ces raisons d'une prise en compte des critères ESG par les dirigeants dans leurs packages de rémunération variable semblent se refléter historiquement dans l'importance qu'a pris l'inscription de ces critères au cours du temps, toutes zones géographiques confondues (**Fig. 1**).

Figure n°1 – Evolution of ESG criteria adoption in compensation packages in different geographic zones⁶



Les entreprises américaines et britanniques ont été les premières à définir des critères ESG dans les packages de rémunération, dès le début des années 2000. Cependant, au cours des années 2000 et surtout à partir des années 2010, bien que les packages de rémunération des dirigeants continuaient de prendre de plus en plus en considération l'ESG au Royaume-Uni, cette tendance s'est stabilisée aux Etats-Unis et a même diminué de 5%. En Europe de l'Ouest et dans les autres pays nouvellement industrialisés (NICS), la prise en compte des critères ESG dans la rémunération des dirigeants s'est accrue avec le temps. Néanmoins, ce sont les entreprises européennes qui ont connu la progression la plus importante, en passant de 10% d'adoption d'une certaine forme de « rémunération durable » en 2009 à environ 60%

⁶ "Sustainability and Executive Compensation", *European Corporate Governance Institute*, R. Barontini, J.G. Hill, dec. 2023, pp. 21.

en 2021, tout en rattrapant la tendance britannique dès 2019. On remarque que l'adoption des directives NFRD⁷ et CSRD⁸, respectivement en 2014 et 2021, est corrélée avec une augmentation de l'adoption de critères ESG dans les packages de rémunération.

1.2. Une mise en application encore balbutiante

1.2.1. Un déséquilibre entre critères financiers et extra-financiers

En France, l'intégration des critères ESG dans les politiques de rémunérations des sociétés cotées s'est développée depuis plusieurs années pour devenir aujourd'hui incontournable. Les lignes directrices de vote par procuration en matière d'ESG, telles que celles proposées par As You Sow et Proxy Impact (2024), offrent un cadre structuré pour les investisseurs souhaitant aligner leurs votes avec des principes de gouvernance environnementale, sociale et durable. Ces directives recommandent notamment de voter contre les PDG qui cumulent les fonctions de président du conseil d'administration, en faveur des femmes au sein des conseils d'administration, et contre les résolutions anti-ESG. Par exemple, la règle "Women on Boards" de As You Sow⁹ permet de ne jamais voter contre une femme siégeant au conseil. En outre, ces directives préconisent une analyse cas par cas pour des décisions complexes comme les fusions et acquisitions. Ce cadre vise à promouvoir des pratiques commerciales durables en utilisant le pouvoir de vote des actionnaires pour influencer les décisions de gouvernance d'entreprise. En 2023, As You Sow a identifié plus de 150 plans de rémunération exécutive qui incluent des critères ESG, ce qui représente une augmentation de 20% par rapport à l'année précédente.

Ainsi, dans le rapport d'engagement de sa dernière campagne auprès des sociétés cotées du CAC 40¹⁰, le FIR s'est félicité d'une présence de plus en plus importante des critères E&S dans les rémunérations des dirigeants, soulignant une augmentation de 25% des sociétés ayant augmenté la part des critères E&S dans la rémunération court ou long terme depuis l'année précédente, portant le nombre de sociétés ayant des critères E&S dans la rémunération de long terme à 35, contre 32 l'année précédente. De plus, parmi les 12 sociétés ayant les parts de critères E&S dans les rémunérations les plus faibles, généralement inférieures à 20%, un peu moins de la moitié, soit 5¹¹, ont répondu avoir déjà engagé des processus de revalorisation des critères E&S dans la rémunération des DMS. On peut également se réjouir de constater que la réticence à l'idée d'augmenter la part ou d'insérer des critères E&S relèvent de considérations davantage opérationnelles que philosophiques. En effet,

⁷ *Non-Financial Reporting Directive.*

⁸ *Corporate Sustainability Reporting Directive.*

⁹ As You Vote, « Proxy voting Guidelines », 2024.

¹⁰ Forum pour l'Investissement Responsable (FIR), *Comment le CAC 40 répond-il aux investisseurs ? Rapport d'engagement – Saison 4*, « Questions écrites aux Assemblées Générales 2023 ».

¹¹ Capgemini, Dassault Systèmes, EssilorLuxottica, Sanofi, Stellantis.

les arguments généralement invoqués pour une moindre prise en compte des critères ESG sont soit qu'un nouveau plan stratégique se trouve en élaboration, soit que le moment, pour des raisons opérationnelles, n'est pas opportun. L'argument selon lequel le Conseil d'administration juge la part des critères E&S comme suffisante gagnerait à être davantage analysé, en mettant en regard la part de critères ESG dans les packages de rémunération et la performance extra-financière de l'entreprise.

Selon le cabinet PwC¹², le nombre d'entreprises du CAC 40 intégrant des critères RSE dans la rémunération variable court terme est passé de 73% en 2017 à 100% depuis 2022. Dans 43% des cas, l'intéressement s'adressant aux salariés en 2024 comporte également des critères ESG, contre 18% en 2017. En ce qui concerne la rémunération variable de long terme, 10% seulement du CAC 40 comportaient des critères ESG contre désormais 88% en 2024.

Selon l'IFA¹³, 88% (+8pts vs 2022) des sociétés du SBF120, soit 105 sociétés, ont intégré au moins un objectif climat/environnement dans leur politique de rémunération long terme et/ou court terme de leurs dirigeants en 2023. Si l'on diffère court terme et long terme, elles sont 77% à avoir un tel critère sur le court terme contre 68% sur le long terme, soit des augmentations respectives par rapport à 2022 de +9 pts et +5 pts. Les sociétés qui ont ce genre de critères sur le long comme sur le court terme sont 53%, ce qui représente une augmentation de 10 points par rapport à 2022. De manière générale, on constate donc une plus grande appétence pour le court terme que pour le long terme.

Le CAC 40 semble surperformer le SBF 80 puisque, en 2022¹⁴, 95% des 40 premières sociétés cotées ont intégré un objectif climat/environnement dans la politique de rémunération de long et/ou de court termes des dirigeants contre 71% du SBF 80. Pour le court terme, il s'agit de 87% du CAC 40 contre 58% du SBF 80, tandis qu'en ce qui concerne le long terme, il s'agit de 74% du CAC 40 contre 55% du SBF 80. En prenant l'angle le plus ambitieux, à savoir d'avoir au moins un critère climat/environnement sur le long terme et sur le court terme, 63% des sociétés du CAC 40 s'y conforment, contre seulement 33% du SBF 80.

L'intégration de critères ESG dans les politiques de rémunération, certes incontournable et en réelle progression, demeure encore bien inférieure devant le poids qu'occupe la performance financière et personnelle du dirigeant, et ce pour deux raisons.

La première raison résulte du fait que les critères ESG ne s'appliquent pas à l'intégralité des éléments constituant la rémunération des DMS. Si l'on étudie les

¹² *Critères RSE et rémunération : l'alignement stratégique ?*, PwC, Orse, Pacte Mondial, janvier 2024.

¹³ *Baromètre des rémunérations, SBF120*, « Le climat dans la politique de rémunération des CEO », Institut français des administrateurs (IFA), Chapter Zero France, Ethics & Boards, 3^{ème} éd., novembre 2023.

¹⁴ *Baromètre des rémunérations, SBF120*, « Le climat dans la politique de rémunération des CEO », Institut français des administrateurs (IFA), Chapter Zero France, Ethics & Boards, 2^{ème} éd., novembre 2022.

parties portant sur la rémunération des DMS au sein des documents d'enregistrement universel (DEU) des sociétés cotées du CAC 40 fin 2023, on constate que le package moyen de rémunération des présidents directeurs-généraux et des directeurs généraux est la suivante :

- Rémunération fixe : 20% ;
- Rémunération variable : 28% ;
- Rémunération de long-terme (« Incentive LT ») : 48% ;
- Rémunération en nature : 4%.

La possibilité d'une intégration de critères ESG à la performance globale du DMS porte sur 75% de la rémunération en moyenne, les 25% restants étant garantis. Cette répartition peut évoluer en fonction du statut de P-DG ou de DG, puisque la part fixe des DG est en moyenne supérieure de 10 points à celle des P-DG (resp. 24% vs 14%) et leurs avantages en nature sont en moyenne deux fois plus élevés en valeur.

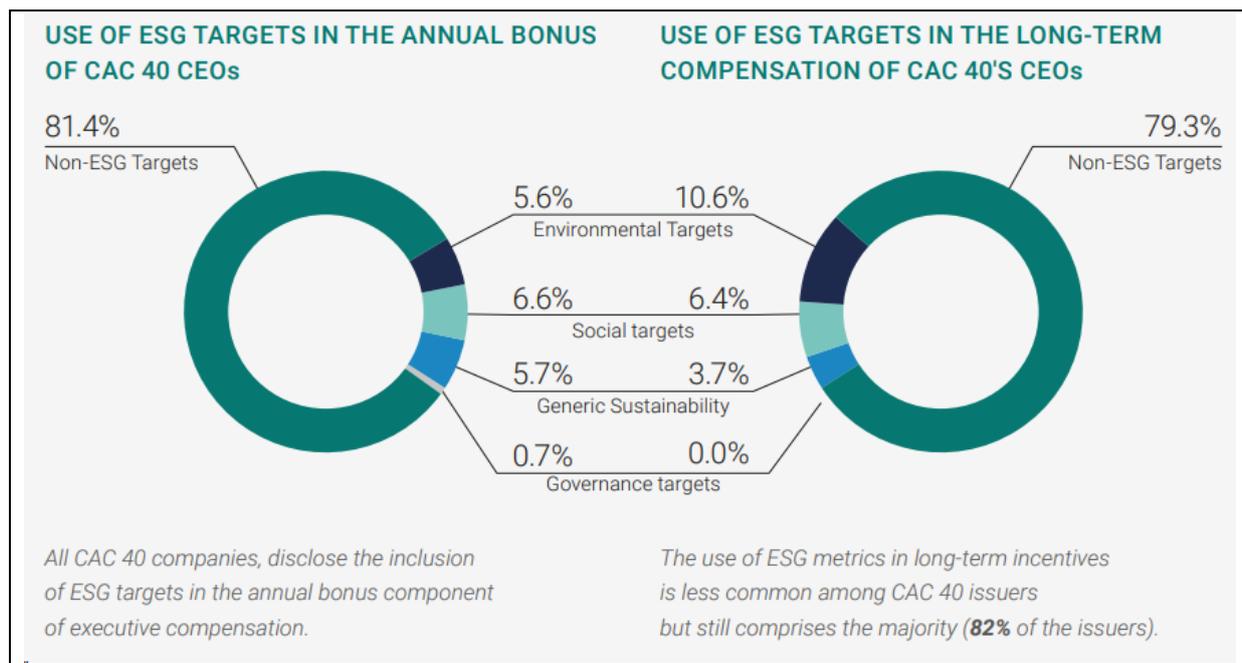
La seconde raison se résume au fait que les critères financiers priment largement les critères extra-financiers en termes de pondération dans les éléments de rémunération soumis à des objectifs de performance ESG. Ainsi, que ce soient sur la rémunération de long terme ou le bonus annuel, les critères financiers représentent la très grande majorité des critères pris en compte pour définir la performance du dirigeant (**Fig. 2**), bien que la quote-part dédiée aux critères RSE soit en augmentation sur les dernières années (entre 10% et 20% en 2017 vs entre 20% et 30% en 2024, PwC).

Comme le rappelle le FIR, les sociétés semblent toujours préférer les critères financiers comme critères privilégiés dans la détermination de la performance des sociétés. C'est pour cela qu'aucune société du CAC 40 n'a pour le moment indexé la rémunération de son dirigeant de manière majoritaire sur des critères environnementaux et sociaux.

On soulignera toutefois les efforts de Veolia qui fait état d'une parité financier/extra-financier, avec 50% de critères E&S dans la politique de rémunération de long terme du dirigeant.

Figure n°2 – Répartition des objectifs de performance des bonus annuel et répartition de long terme au sein du CAC 40¹⁵

¹⁵ Morrow Sodali, « The 2023 european proxy season review », France, 2023.

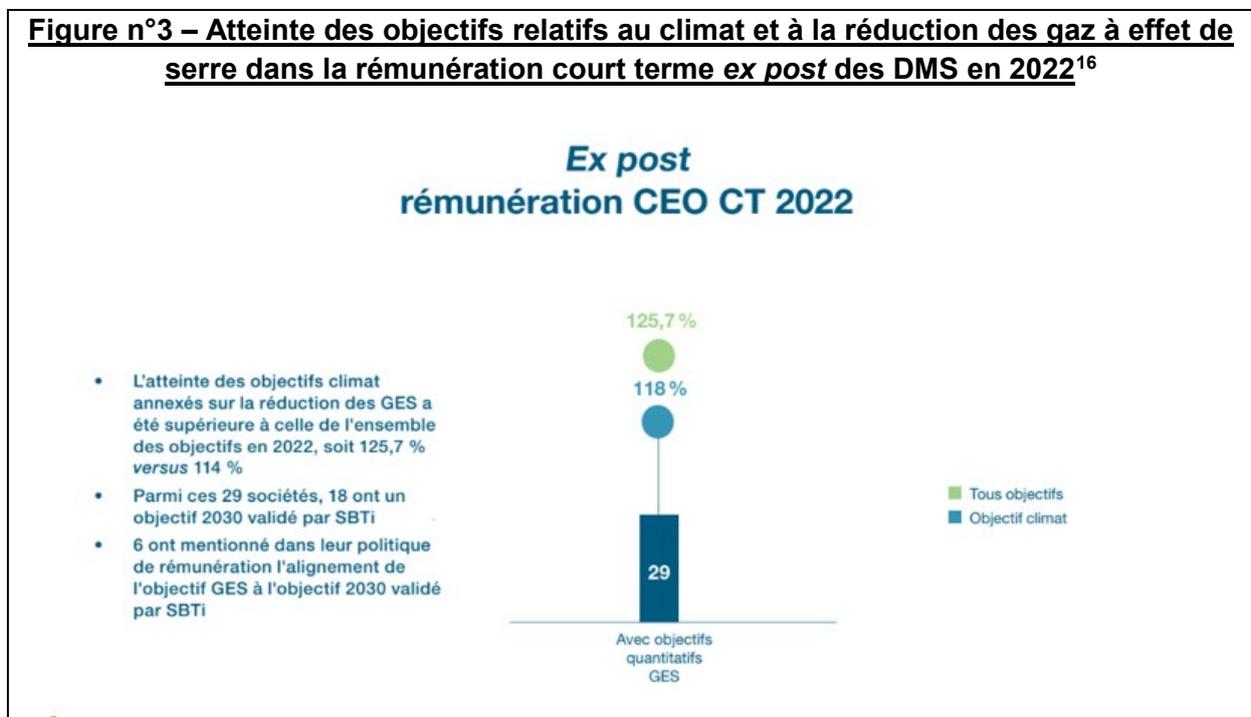


A titre d'exemple de la moindre prise en compte des critères ESG, le critère « climat/environnement », l'un des plus utilisés comme critère ESG dans la politique de rémunération variable des DMS du SBF 120, représente en moyenne au sein de l'indice 11,3% de la rémunération sur le long terme, en progression par rapport à 2022 de 1,4 points, tandis qu'il représente 6,3% de la rémunération variable de court terme, en hausse de 0,7 points. Le critère « climat/environnement » est donc davantage valorisé dans la rémunération de long terme que dans celle de court terme. Néanmoins, la tendance semble inversée lorsque l'on regarde les autres critères extra-financiers. Ainsi, la part des critères extra-financiers au global est de 8,9% en moyenne sur le long terme, tandis qu'elle atteint 28,9% sur le court terme. Malgré tout, les critères financiers demeurent largement majoritaires : 79,8% de la rémunération variable de long terme et 64,8% pour le court terme.

1.2.2. Qu'en est-il de l'atteinte des objectifs ?

En effet, l'inclusion de critères ESG dans les packages de rémunération vise principalement à inciter les DMS, et l'on peut légitimement s'interroger sur l'efficacité de cette pondération extra-financière. Si l'on réduit l'efficacité de l'incitation des DMS à l'atteinte des objectifs ESG, alors on peut constater une réelle performance extra-financière, notamment sur les enjeux environnementaux. Ainsi, sur l'ensemble des sociétés du SBF 120, l'atteinte moyen de tous les objectifs de rémunération variable de court terme *ex post* des DMS atteint 110,3% en 2022, tandis que le taux d'atteinte des objectifs « climat/environnement » est en moyenne de 113%, avec surperformance des critères relatifs à la réduction des émissions à effet de serre (125,7%) (**Fig. 3**).

Figure n°3 – Atteinte des objectifs relatifs au climat et à la réduction des gaz à effet de serre dans la rémunération court terme ex post des DMS en 2022¹⁶



Cette prise en compte des enjeux ESG toujours plus importante ne marque pas d'arrêt, puisque ce dispositif d'intégration de critères ESG dans les packages de rémunération évolue pour concerner d'autres acteurs de l'entreprise que les seuls dirigeants mandataires sociaux. Toujours selon le cabinet PwC, 67% des sociétés du CAC 40 intègrent progressivement des critères RSE dans la rémunération variable court terme d'autres acteurs de l'entreprise. Les pratiques des sociétés commencent à s'aligner entre DMS et autres acteurs à l'instar des cadres dirigeants, managers du top-management, etc.

¹⁶ *Baromètre des rémunérations, SBF120*, « Le climat dans la politique de rémunération des CEO », Institut français des administrateurs (IFA), Chapter Zero France, Ethics & Boards, 2ème éd., novembre 2022, slide 14.

C'est dans cette logique que le FIR a inclus au sein de la Question n°4 de sa campagne de questionnement des sociétés cotées du CAC 40 une sous-question concernant l'intégration de critères E&S dans la rémunération des salariés – hors dirigeants¹⁷.

Si, selon le FIR, toutes les sociétés indiquent inclure des critères E&S dans les politiques de rémunération des salariés, seules 7¹⁸ proposent des critères E&S à la fois dans les bonus, rémunérations de long terme et l'intéressement, tandis que 14 n'en proposent toujours pas dans les rémunérations de long terme et 11 dans les rémunérations bonus. Parmi les 29 sociétés qui proposent des critères dans les rémunérations court terme des salariés, seules 19 sociétés détaillent la part de ces critères. De même, parmi les 26 entreprises qui proposent des critères sur le long terme, 24 sont allées au bout de la démarche pour détailler la part de ces critères. Concernant la rémunération bonus, Danone est le meilleur élève puisque l'entreprise propose une part entre 30 et 50 % pour les critères E&S selon le niveau hiérarchique du collaborateur. On note aussi que la part des critères E&S dans la rémunération bonus des dirigeants de Crédit Agricole, Kering et Veolia s'élève à 30 %. 21 émetteurs intègrent par ailleurs des critères environnementaux et/ou sociaux dans les accords d'intéressement. Elles étaient 24 entreprises en 2021. Cette baisse s'explique probablement par le fait qu'en 2021 la question de l'intégration des critères E&S était uniquement posée pour les accords d'intéressement.

Néanmoins, cette évolution ne se fait pas aussi facilement. En effet, comme l'explique le FIR¹⁹, les réponses apportées concerneraient davantage l'intégration de critères environnementaux et sociaux dans la politique de rémunération des salariés dirigeants plutôt que celle des salariés collaborateurs, ne permettant pas une analyse concluante des politiques de rémunération des salariés, tout comme leurs processus de définition. L'hétérogénéité des données fournies, notamment sur le nombre de salariés concernés par ces critères dans leur rémunération, ne permet pas une analyse qualitative de ce sujet. 26 entreprises ont effectivement fourni le nombre de salariés concernés par les critères E&S dans leur rémunération sans que nous puissions savoir s'ils prenaient en compte les dirigeants ou les mandataires sociaux dans ces chiffres et sans pouvoir prendre du recul sur ce que cela représente vis-à-vis de l'effectif global. Néanmoins, Michelin et Saint-Gobain apparaissent comme les meilleurs élèves en communiquant la part des salariés concernés par les critères E&S dans les rémunérations bonus et long terme, une part représentant une majeure partie des salariés (respectivement 80 % et 65 % des effectifs).

¹⁷ Question 4, sous-question : « *Pouvez-vous décrire de quelle manière la rémunération (bonus, long terme, intéressement, autre) de vos salarié.e.s (hors dirigeant.e.s) intègre des critères environnementaux et sociaux (E&S) ? Merci de préciser le nombre de salarié.e.s concerné.e.s et de détailler de la manière la plus précise possible les critères E&S et leur part dans la rémunération des salarié.e.s.* »

¹⁸ Air Liquide, AXA, Crédit Agricole, Legrand, Orange, Veolia et Vivendi.

¹⁹ Forum pour l'Investissement Responsable (FIR), *Comment le CAC 40 répond-il aux investisseurs ? Rapport d'engagement – Saison 4*, « Questions écrites aux Assemblées Générales 2023 ».

C'est pour cela que le FIR écrit que « *le sujet des critères extra-financiers inclus dans les politiques de rémunération des salariés ne semble toujours pas réellement maîtrisé par les entreprises* »²⁰.

2. Défis de l'intégration des enjeux ESG dans les politiques de rémunération.

2.1. Une inégale considération entre critères E, S et G

Les sociétés cotées ont donc majoritairement introduit des critères ESG dans la rémunération des dirigeants, avec une pondération comprise entre 10% et 60% en moyenne (**Fig. 4**), et ce à des niveaux différents de l'organisation. Il est cependant difficile d'avoir une vision claire car, en plus d'une différence de poids des critères ESG entre les sociétés, ceux-ci n'ont pas les mêmes pondérations entre eux.

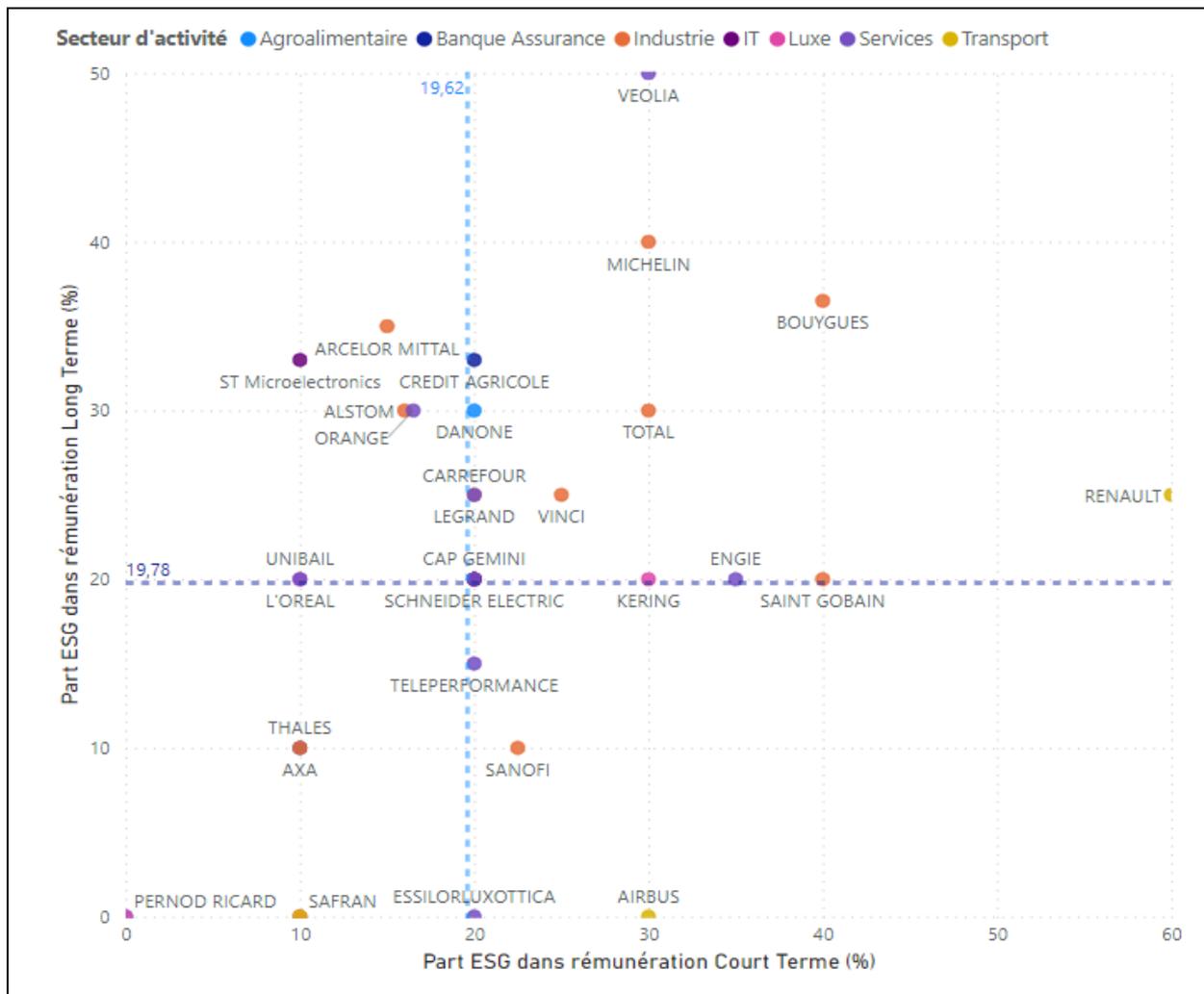
On ne trouve pas de pratiques homogènes, ni par indice, ni par secteur d'activité. On soulignera par ailleurs, deux inégalités de traitement : une première entre E, S et G ; et une seconde au sein même de chacune de ces catégories.

Les travaux du *Women Board Ready* de l'ESSEC, dont les analyses sont présentées en Annexes du présent document, ont permis de confirmer ces deux inégalités de traitement.

Figure n°4 – Parts des critères ESG dans les rémunérations de long et de court terme des sociétés du CAC 40 en 2023²¹

²⁰ Forum pour l'Investissement Responsable (FIR), *Comment le CAC 40 répond-il aux investisseurs ? Rapport d'engagement – Saison 4*, « Questions écrites aux Assemblées Générales 2023 » p.32.

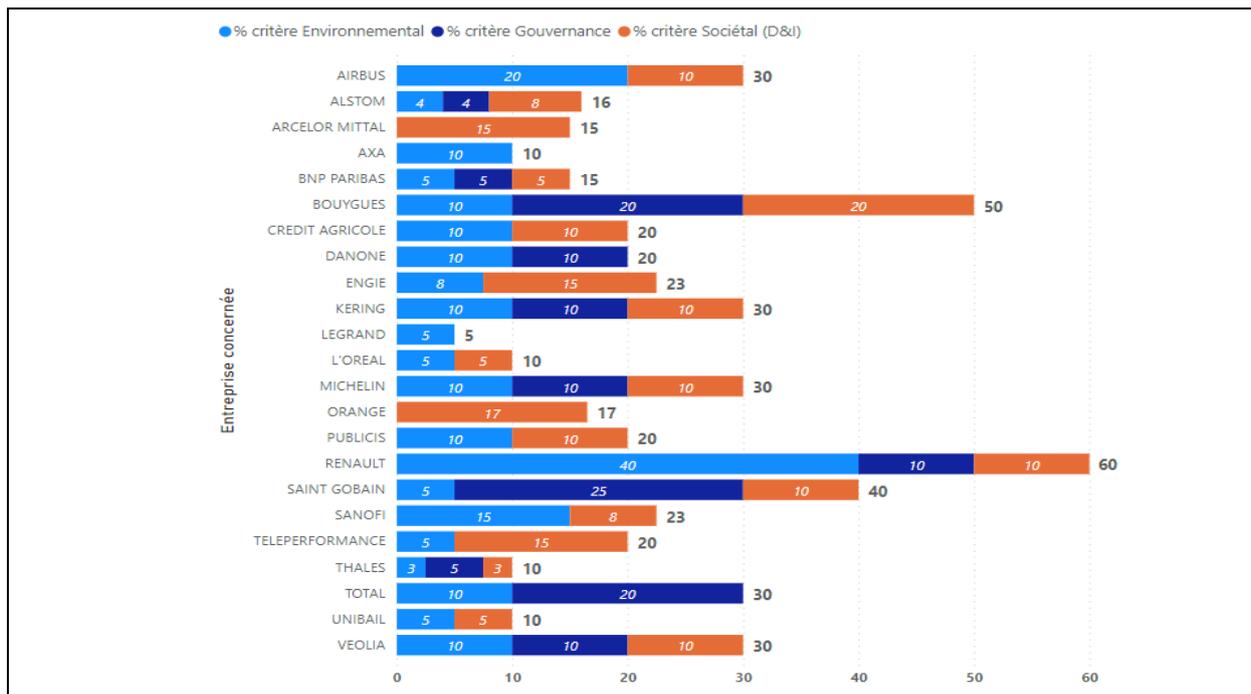
²¹ *Women Board Ready*, ESSEC, 2023.



La première inégalité de considération portée aux critères ESG réside avant tout entre les catégories elles-mêmes. En effet, on constate une attention toute particulière portée à l'Environnement (E) puis au Social (S) et une quasi-absence de considération pour la Gouvernance (G). Cette réalité vaut en matière de rémunération variable de court terme (**Fig. 5**) où la part moyenne de critères ESG est de 19,6%, avec 23 entreprises ayant une décomposition fine des critères ESG mais avec de grandes disparités : ainsi, 21 sociétés ont au moins un critère environnemental tandis qu'elles ne sont que 9 à avoir déployé des critères dans les trois catégories E, S et G.

Figure n°5 – Parts des critères ESG en fonction de leurs catégories E, S et G dans la rémunération variable de court terme des DMS du CAC 40²²

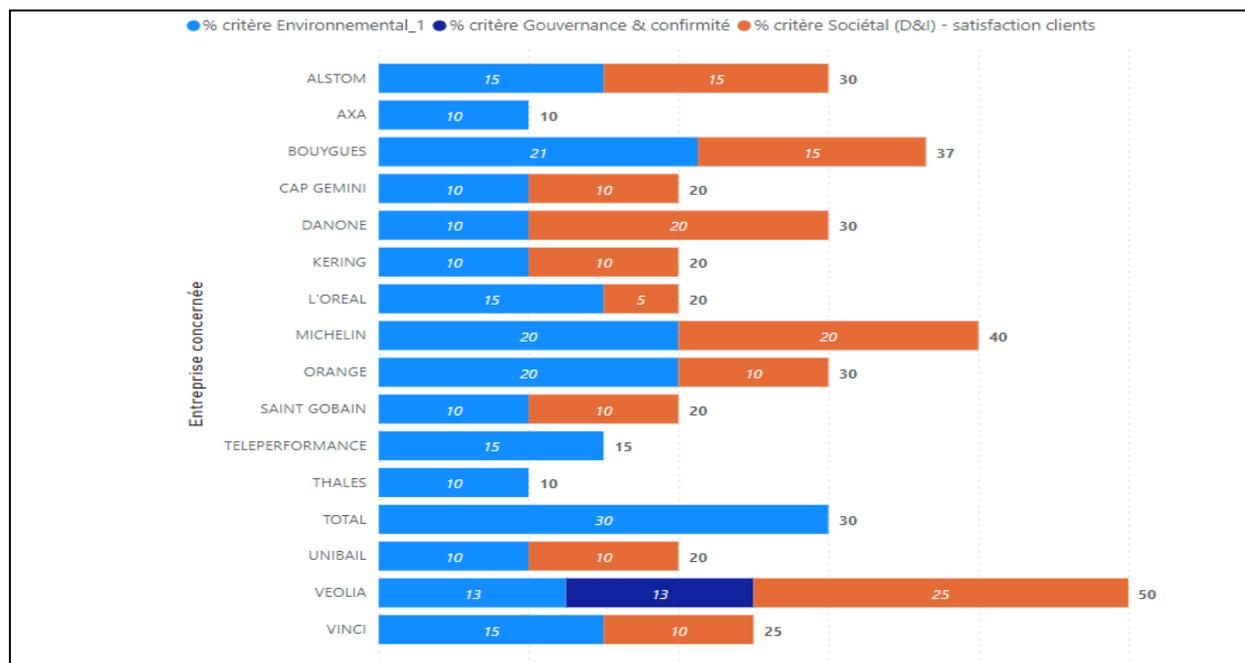
²² Women Board Ready, ESSEC, 2023.



Il en est de même pour le long terme (**Fig. 6**), où la part moyenne de critères ESG est de 19,8%, avec 23 entreprises ayant une décomposition fine des critères ESG mais avec de grandes disparités : ainsi, 16 sociétés seulement ont au moins un critère environnemental tandis qu'elles ne sont que 11 à avoir déployé des critères dans les deux catégories E et S. Il est notable de souligner que seul Veolia dispose de critères dans les 3 catégories E, S et G pour la rémunération variable sur le long terme.

Figure n°6 – Parts des critères ESG en fonction de leurs catégories E, S et G dans la rémunération variable de long terme des DMS du CAC 40²³

²³ *Women Board Ready*, ESSEC, 2023.



En reprenant la répartition pondérée des critères ESG dans les rémunérations (**Fig. 2**), on retrouve ce même constat, à savoir celui d'une différence de prise en compte entre les critères : l'environnement représentant 5,6% du bonus annuel des DMS du CAC 40, contre 6,6% pour le social, 5,7% pour des critères dits « génériques » et seulement 0,7% pour les critères de gouvernance. En revanche, en matière de rémunérations de long terme, l'environnement représente 10,6% des objectifs, contre 6,4% pour les objectifs sociaux, 3,7% pour les critères génériques et 0% pour la gouvernance...

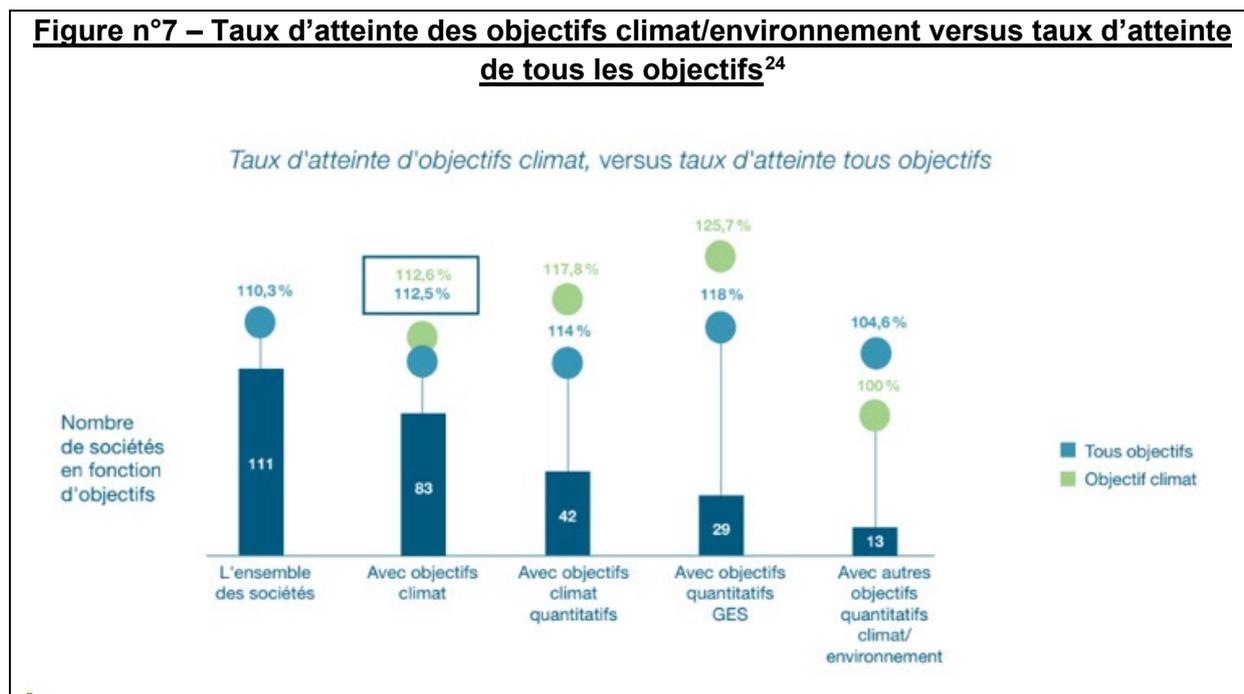
2.2. Une pluralité encore trop discrétionnaire des critères ESG

L'inégalité de traitement ne concerne pas uniquement les catégories E, S et G entre elles, mais également les critères au sein même de ces catégories. Comme le rappelait PwC, les critères les plus récurrents sont avant tout les émissions de CO2 et la D&I (Diversité & Inclusion), même si les dispositifs tendent de plus en plus vers une intégration d'indicateurs plus variés, au service de l'atteinte des objectifs de la stratégie et des priorités RSE de l'entreprise. Pour le cabinet Morrow Sodali, le critère environnemental le plus utilisé est celui des objectifs d'émission de gaz à effet de serre, avec dans une moindre mesure les éléments relatifs à la régénération de l'agriculture en lien avec la chaîne d'approvisionnement des entreprises, mais aussi la protection des terres ou encore le développement de l'économie circulaire. En matière sociétale, les cibles les plus courantes sont la mixité homme-femme et les accidents du travail, notamment dans le secteur industriel. Par la suite, on retrouve le niveau d'engagement des employés ou encore le nombre de personnes en situation de handicap. Enfin, on

trouve également quelques métriques spécifiques aux activités sectorielles des entreprises, comme l’ancrage territorial à titre d’exemple.

On peut par conséquent supposer que l’inégale pondération entre tous les critères emporte des effets d’arbitrage par les dirigeants, en privilégiant les critères pour lesquels ils seront les plus jugés, créant *de facto* une hiérarchie parmi les critères ESG. La hiérarchie dans l’importance affichée des critères, poussant les dirigeants à agir principalement sur certains critères plutôt que d’autres, produit donc des performances différentes selon les critères, c’est-à-dire des taux d’atteinte d’objectifs différents, dont l’écart-type peut parfois varier sur de larges ensembles (**Fig. 7**). Ainsi, si l’on s’attarde sur le taux d’atteinte des objectifs environnementaux, en comparaison avec le taux d’atteinte des autres critères extra-financiers, on constate une surperformance sur les objectifs climatiques, notamment des émissions de gaz à effet de serre, au détriment des autres critères. De plus, la surperformance est davantage prononcée pour les éléments quantitatifs relatifs aux émissions de gaz à effet de serre, comparativement aux autres critères climatiques.

Figure n°7 – Taux d’atteinte des objectifs climat/environnement versus taux d’atteinte de tous les objectifs²⁴



Ainsi, il est opportun de remarquer que la pluralité des pondérations des critères ESG et par conséquent les d’inégales importances accordées aux enjeux extra-financiers participent de la complexité de la mise en relation des enjeux ESG et de la rémunération des DMS. De surcroît, cette complexité est redoublée lorsque l’on aborde la question de la définition des métriques spécifiques, du monitoring de leur réalisation et de leur pertinence au regard des enjeux de l’entreprise. Se trouve alors

²⁴ *Baromètre des rémunérations, SBF120*, « Le climat dans la politique de rémunération des CEO », Institut français des administrateurs (IFA), Chapter Zero France, Ethics & Boards, 2ème éd., novembre 2022, slide 13.

posée la question de la définition et de la mesure des objectifs, cibles et performances extra-financiers dans le l'évaluation des packages de rémunération des DMS.

Cette inégale considération accordée aux enjeux ESG entre eux mais aussi au sein même de chaque catégorie provoque une compétition entre critères, précisément lorsqu'il devient plus intéressant, au regard de la performance extra-financière donnée d'une entreprise, de sélectionner tel ou tel critère dans la détermination de la performance du DMS et donc de son package de rémunération. Les critères qu'on jugerait plus avantageux, soit par manque de rigueur dans la détermination de la performance à l'instar d'un critère « environnement », soit parce qu'il s'aligne sur les intérêts actionnariaux de création de richesse, comme le critère cash-flow, se retrouvent par conséquent particulièrement mis en avant et accusent un taux de fréquence dans les packages de rémunération plus élevé (**Tab. 1**). En d'autres termes, la pluralité et mise en concurrence des critères entre eux entraîneraient des effets « *discrétionnaires et intéressés* ». De plus, certains critères dits « génériques » manquent de transparence dans leurs paramètres, cibles ou encore leurs poids respectifs dans les métriques. Selon PwC précédemment cité, les objectifs relatifs aux notations ESG tendent à être remplacés par des indicateurs de performance, sur lesquels les dirigeants et collaborateurs ont les marges de manœuvre pour agir.

Tableau n°1 – Fréquence des critères ESG dans la rémunération des DMS exécutifs du SBF 120²⁵

Fréquence des critères ESG dans la rémunération des DMS exécutifs			
Variable annuel		Long terme	
Cash-flow	63%	Cash-flow	38%
Chiffre d'affaires global	45%	RSE : environnement	38%
Résultat d'exploitation / opérationnel	40%	Cours de bourse	33%
RSE : parité professionnelle / Mixité / Diversité	33%	Rentabilité du capital	33%
RSE : développement durable	28%	RSE : développement durable	23%
RSE : environnement	25%	RSE : parité professionnelle / Mixité / Diversité	20%
Résultat de l'exercice global	23%	Chiffre d'affaires global	20%
Développement d'une activité spécifique	23%	Résultat d'exploitation / opérationnel	18%

²⁵ Données calculées par les rédacteurs du Document de recherches.

RSE : santé et sécurité	20%	Résultat de l'exercice global	15%
Résultat par action	20%	Résultat par action	15%
RSE : gouvernance et conformité	20%	Performance (résultats, croissance) / à un panel d'autres sociétés	13%

Comme on le constate sur le Tableau n°1, les indicateurs de performance privilégiés demeurent financiers, avec une prédominance du cash-flow, c'est-à-dire de la génération de cash, que ce soit sur le variable annuel (63% d'occurrence) que sur le long-terme (38%). Plus en détails, les critères les plus fréquents pour la détermination de la rémunération variable sont bien financiers avec, en plus du cash-flow, le chiffre d'affaires global (45%) et le résultat d'exploitation (40%). Sur le long-terme, on constate également une plus grande importance des critères financiers, avec, en plus du cash-flow, le cours de bourse (33%) et la rentabilité du capital (33%). On notera malgré tout seconde place du critère « RSE : environnement », fréquent dans 38% des cas pour la rémunération de long terme, à l'identique du cash-flow. De manière générale, on peut souligner une tendance à une prise en compte de plus en plus importante des critères extra-financiers, notamment environnementaux.

Les différences de fréquence entre critères s'expliquent par la sélection discrétionnaire qu'opèrent les sociétés dans la détermination des indicateurs de performance devant présider à l'élaboration des rémunérations des DMS. Ainsi, au regard des fréquences présentées dans le Tableau 1, on peut déterminer un nombre moyen d'indicateurs utilisés pour la détermination de la part variable de 6,15 et, en ce qui concerne la rémunération de long terme, de 3,6 indicateurs. Cette tendance se confirme par les études académiques récentes, concluant qu'il n'existe « aucune approche standardisée de l'évaluation de la performance »²⁶ en matière de rémunération fondée sur l'ESG. Or, cette absence d'approche standardisée peut s'avérer problématique, tant sur la légitimité de la rémunération perçue par les DMS que sur son objectivité. En effet, en ce qui concerne la légitimité de la rémunération perçue, en pratique, on peut constater des cas où la rémunération fondée sur des critères ESG se retrouve utilisée par les instances administratives comme tactique de contrôle de la direction exécutive ou encore comme défense d'intérêts privés par ladite direction, au lieu de promouvoir la durabilité de l'entreprise. Il en résulte un « *découplage* » entre réalisation ESG et rémunération ESG.

À titre d'exemple²⁷, un faible niveau de rendement boursier par action est associé à une plus grande probabilité d'adoption d'une politique de rémunération fondée sur des critères ESG. L'une des hypothèses des auteurs pour expliquer cette corrélation

²⁶ Longjie Lu (2023) "ESG-based remuneration in the wave of sustainability", *Journal of Corporate Law Studies*, 23:1, 297-339.

²⁷ Sustainability and Executive Compensation", European Corporate Governance Institute, R. Barontini, J.G. Hill, dec. 2023, pp. 23.

reposerait sur le fait qu'une plus faible performance boursière inciterait les DMS à compenser leur moindre gain boursier par une rémunération variable supplémentaire fondée sur des critères ESG, supposément maîtrisables, indépendamment de la performance extra-financière réelle du DMS et/ou de l'entreprise.

Figure n°8 – Application d'une logique discrétionnaire aux indicateurs ESG majeurs²⁸

Indicator	The proportion of companies applying discretion (%) ^a
Carbon emissions reduction	6.86
Renewable energy or energy intensity reduction	31.25
Employees	36.52
Customers	19.74
Diversity and inclusion	35.96
Health and safety	16.67
Sustainability strategy	99.04
ESG ratings and certifications	13.33
Social impact	45.16

^aA company that uses both discretionary and objective metrics is included.

En ce qui concerne l'objectivité de la rémunération ESG, on constate que, comme l'illustre la Figure n°8 reposant sur un échantillon de sociétés cotées au Royaume-Uni, le comité des rémunérations a tendance à « adopter des méthodes d'évaluation et des métriques self-designées, sur lesquelles il exerce une discrétion substantielle »²⁹. On constate une différence entre des évaluations objectives de métrique – comme en matière de réduction des émissions carbone ou de notations et certifications ESG – et d'autres évaluations plus subjectives, comme pour la stratégie durable ou l'impact social. On entend par « métrique à évaluation objective » une métrique pour laquelle le comité des rémunérations n'applique pas/peu de jugements subjectifs. L'évaluation de la stratégie durable est évidemment un cas particulier, puisque toutes les entreprises déploient des métriques relatives à la stratégie ESG en fonction des spécificités de l'entreprise et de processus qui lui sont propres et non-quantifiables. De manière générale, néanmoins, on constate que la majorité des sociétés du panel étudié se compose de sociétés préférant des métriques à l'évaluation objective, même si les approches subjective et objective sont parfois très liées : à titre d'exemple, la satisfaction client peut être évaluée aussi bien par des dispositifs internes et singuliers, donc subjectifs, à l'entreprise que par l'indice d'un organisme tiers, donc objectif. Si l'étude reconnaît que les critères dont l'évaluation se fait de manière subjective peuvent être plus aisément manipulés par le comité des rémunérations, elle en nuance la conclusion. En effet, l'analyse conclut que les métriques objectives ne sont nécessairement ni plus efficaces, ni plus immunisées contre toute manipulation. Lorsqu'une entreprise crée des métriques objectives internes ou choisit discrétionnairement des métriques tierces parmi de nombreuses métriques proposées par des organismes tiers, les métriques en question peuvent être dysfonctionnelles.

²⁸ Idem.

²⁹ Idem.

L'étude a par ailleurs identifié au sein de son panel plusieurs problèmes, eu égard aux méthodes d'évaluation et à la performance de certaines métriques, de nature à modifier les effets d'incitation de la part de rémunération fondée sur des critères ESG. En d'autres termes, l'évaluation objective de métriques n'est pas nécessairement un gage d'impartialité dans le choix des critères ESG, ni d'absence d'intérêts tournés vers la maximisation de la rémunération lors du choix desdits critères.

Il reste difficile de dégager parmi tous les critères ESG possibles l'équilibre dans la confection d'un corpus d'indicateurs de performance extra-financière dans le cadre de l'établissement de la performance des DMS au sein de leurs packages de rémunération. Si l'on peut se réjouir d'une tendance croissante à la prise en compte de paramètres ESG dans la rémunération des DMS, des questions d'impartialité dans la définition des critères, indicateurs et métriques demeurent. Cette tendance se constate globalement en Europe. Ainsi, à titre d'exemple, on retrouve cette détermination discrétionnaire en matière de critères ESG utilisés dans les packages de rémunération en Belgique et au Luxembourg (**Fig. 9**).

Sur la base des données fournies par Diligent Institute concernant 55 sociétés cotées dans ces deux pays, PwC Belgique a dégagé des constats similaires en matière de choix des critères ESG dans les rémunérations variables de court terme et de long terme. Il constate par exemple qu'un nombre croissant de propositions d'actionnaires demandent aux entreprises d'intégrer des objectifs ESG dans les plans de rémunération des DMS et que les indicateurs les plus fréquemment utilisés sont sociaux (S) – sur la santé et la sécurité notamment – quoique leur pondération s'avère moindre vis-à-vis des critères environnementaux (E). Et de finalement constater que la rémunération des dirigeants repose encore largement sur une mesure de performance fondée sur des critères financiers.

Figure n°9 – Rémunération des dirigeants – indicateurs clés de performance (KPI) les plus courants³⁰

³⁰ PwC Belgique, *Rapport 2022 sur la gouvernance d'entreprise et la rémunération des dirigeants*, novembre 2022.

Rémunération des dirigeants - indicateurs clés de performance (KPI) les plus courants			
Rémunération variable à court terme		Rémunération variable à long terme	
Top 5 des KPI financiers	Top 5 des KPI non financiers	Top 5 des KPI financiers	Top 5 des KPI non financiers
1. (R)EBI(A)T(DA) *	1. Objectifs opérationnels	1. Rendement total pour l'actionnaire	1. Environnement
2. KPI financiers généraux	2. Objectifs qualitatifs	2. Résultat par action	2. Performance individuelle
3. Cash-flow	3. Satisfaction des clients	3. (R)EBI(A)T(DA) *	3. Satisfaction des employés
4. Chiffre d'affaires	4. Environnement	4. Cash-flow	4. RSE et gouvernance
5. Capital	5. Objectifs stratégiques	5. KPI financiers généraux	5. Satisfaction des clients

* Comprend le REBITDA, l'EBIT, l'EBITDA (c'est-à-dire la marge, le ratio, la croissance, le récurrent, les chiffres ajustés, etc.)

De surcroît, même s'il était possible de contrer les effets d'aubaine que produit le choix discrétionnaire des critères ESG en fondant un corpus de critères ESG pour chaque entreprise en fonction de ses spécificités et de son secteur d'activités, il n'en demeurerait pas moins que la problématique de la mesure objective et quantifiable de la performance persisterait. En effet, en supposant que la notation extra-financière soit la mesure la plus crédible en matière de performance extra-financière, on ne peut que juger de la pluralité de ces notations pour une même entreprise, avec parfois des résultats de performance très inégaux... C'est ce qu'ont pu constater les chercheurs de l'Aggregate Confusion du MIT³¹, en analysant la divergence des ratings ESG entre plusieurs entreprises et concluant en l'existence d'une « divergence » entre les ratings pour des performances d'entreprises données, notamment sur les catégories « *Climate Risk Management* », « *Product Safety* », « *Corporate Governance* », « *Corruption* » et « *Environmental Management System* », touchant ainsi aussi bien le E que le S et le G. Les auteurs concluent également que la divergence est particulièrement prononcée pour les données KLD, à savoir celles avec lesquelles la majorité des recherches académiques en ESG aujourd'hui travaillent. Ils identifient trois solutions : (i) inclure les différentes notations ESG d'une même entreprise dans l'analyse afin de mesurer une « *performance ESG consensuelle* » telle que perçue par les marchés ; (ii) utiliser une notation ESG particulière la caractéristique spécifique d'une entreprise, tout en expliquant précisément pourquoi utiliser telle méthode de rating car plus appropriée pour telle étude ; (iii) construire des hypothèses autour de sous-catégories plus spécifiques à la performance ESG, comme les émissions de gaz à effet de serre ou les pratiques en droit du travail, ce qui permettrait d'éviter la divergence de scope et de pondération, tout en supportant néanmoins un risque de divergence dans la mesure. Quelle que soit la solution préconisée, les auteurs rappellent l'importance de l'examen des données, en soulignant l'importance de la transparence de la génération et des procédures de création des données.

³¹ Aggregate Confusion, Florian Berg, Julian F. Köbel, Roberto Rigobon, « The Divergence of ESG Ratings », *Review of Finance*, 2022, 1315-1344, 23 May 2022.

Conclusion

En conclusion, devant la difficulté d'établir un corpus uniforme, non-discrétionnaire et impartial de critères et indicateurs ESG au soutien de la détermination de la performance extra-financière des DMS, dans le cadre de l'attribution des packages de rémunération, il serait opportun d'établir une « philosophie renouvelée », aussi bien de la performance extra-financière des DMS que de la répartition de la valeur, afin de justifier les paramètres extra-financiers d'attribution des rémunérations des DMS.

À cet égard, l'intervention de la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) impose un cadre normatif visant à encourager les entreprises à publier des informations sur les impacts extra-financiers de leurs activités, bien que son cadre soit encore limité et nécessite des améliorations. La CSRD représente un pas en avant vers une plus grande transparence et responsabilisation des entreprises en matière de critères ESG. Toutefois, elle ne couvre pas exhaustivement tous les aspects de l'intégration des critères ESG dans les politiques de rémunération des dirigeants. La directive met en lumière la nécessité de définir et de mesurer précisément les critères ESG adaptés aux spécificités de chaque entreprise.

En vue d'améliorer les pratiques, notre prochain document de travail (WP2) proposera des recommandations spécifiques, telles que l'adoption d'approches sectorielles pour les critères ESG, le développement de méthodologies robustes pour la mesure des performances extra-financières et la promotion d'une communication transparente sur les résultats obtenus. Ces recommandations visent à renforcer l'efficacité et la légitimité des politiques de rémunération basées sur des objectifs de durabilité, alignant ainsi les intérêts des dirigeants avec ceux des parties prenantes pour une création de valeur durable.

BIBLIOGRAPHIE

- Afep-Medef, Code, version déc. 2022.
- As You Vote, “Proxy Voting Guidelines”, 2024.
- Baromètre des rémunérations, SBF120, « Le climat dans la politique de rémunération des CEO », Institut français des administrateurs (IFA), Chapter Zero France, Ethics & Boards, 3ème éd., nov. 2023.
- Barontini, R., Hill, J.G., “Sustainability and Executive Compensation”, European Corporate Governance Institute, dec. 2023.
- Beaufort (de), V., “Gouvernance d’entreprise à l’aune des AG 2021 : démocratie actionnariale, politique financière et diversité des conseils – Trois questions majeures”, WP n°2105, CERESSEC, décembre 2021.
- Beaufort (de), V., “Comment l’activisme actionnarial amène les grandes entreprises à travailler leurs engagements environnementaux ?”, JSS, janvier 2022.
- Beaufort (de), V., “Comment l’activisme actionnarial amène les grandes entreprises vers une gouvernance plus éthique ?”, JSS, janvier 2022.
- D’Apolito, E., Iannuzzi, A., “Pay-for-non-financial Performance and ESG Criteria: Evidence from the European Banking Sector”, Canadian Center of Science and Education, *International Business Research*; Vol. 10, No. 10; 2017.
- Dell’Erba, M., Ferrarini, G., “ESG & Executive Remuneration in Europe”, 2024.
- Deloitte, : “Rémunération des dirigeants 2019 : de la RSE à l’ESR (Executive Social Reward)”, 2019.
- People Base CBM : <https://www.people-base-cbm.com/dirigeants/etude-sur-la-remuneration-des-dirigeants-du-cac40/>
- PwC, Orse, Pacte Mondial, « Critères RSE et rémunération : l’alignement stratégique ? », janv. 2024.
- Longjie Lu (2023) “ESG-based remuneration in the wave of sustainability”, *Journal of Corporate Law Studies*, 23:1, 297-339
- Document source : Women Board Ready, travaux de la promotion 2023.

ANNEXES - Travaux du Women Board Ready ESSEC 2023 sous la direction de Viviane de Beaufort

Avec : Samira Belkadhi, Anne-Laure Commault Tingry, Catherine Hellmann, Mael Morelle, Mélanie Montocchio, Carola Puusteli, Niva Sintès, Corina Sabadus, Béatrice Theiller, Sabrina Vermesse
Certifiées du programme Women Board Ready ESSEC EXEC 2023

Groupe d'Entreprise	Rémunération dirigeant - part ESG	Rémunération dirigeant - variable, business/ ESG	KPI ESG	Outils RH et financiers permettant l'exécution du partage de la valeur
AIR LIQUIDE	<p>PDG : Fixe = 1 325 000€ (552 083€ calculé au prorata), Variable = 921 979€ calculé au prorata. Le Conseil a jugé excellente performance</p> <p>Président CA : Fixe = 800 000€ (466 667€ au prorata). DG nommé en 2022 : fixe (1,1M avec pro rata) et variable (912K avec pro rata).</p> <p>avantages en nature (voiture de fonction) 11000. La part variable est composée de critères financiers quantifiables, de la RSE selon deux critères (sécurité et fiabilité par rapport aux accidents) et déploiement des plans d'actions des nouveaux objectifs de développement durable</p>	La part RSE dans variable 15 %	La part fixe du salaire annuel est 37%, la part variable est de 63%.	<p>Le partage de la valeur donne du sens et irrigue toutes les parties prenantes (3,9M de clients, 750k actionnaires, 67k collaborateurs). Au niveau du partage de la valeur les sommes versées aux collaborateurs sont près de trois fois supérieures aux dividendes. Dividende fixé à 2,95€ en 2022. Pas de justification du montant.</p>

	organisation des ressources humaines , performance individuelle (appréciation du conseil d'administration,).			
AIRBUS	Pas d'indicateurs clairement définis	Pas d'indicateurs clairement définis	Pas d'indicateurs clairement définis	Pas détaillé
ALSTOM	Le poids des critères ESG s'élève à 16% (court terme) et 30% (long terme), Les critères pris en compte sont : <ul style="list-style-type: none"> • l'impact environnemental du Groupe avec un objectif intégré dans la rémunération variable court terme basé sur la réduction d'émission de gaz à effet de serre dans les activités du Groupe (scopes 1 & 2) et un objectif dans la rémunération long terme, basé sur la réduction de consommation des solutions Alstom proposées aux clients ; • la sécurité au travail des collaborateurs du Groupe, avec un objectif intégré dans la rémunération variable court terme basé sur le taux d'incidents déclarés ; • l'éthique et la 	Cf DEU 2022/2023 : La rémunération variable du PDG porte sur 30% - La Performance globale du Groupe pour 60% dont 44% : résultat d'exploitation ajusté, Cash-Flow libre et marge brute sur commandes reçues <ul style="list-style-type: none"> • Critères non-financiers (16%) : programmes d'éthique et de conformité, sécurité au travail, représentation des femmes au sein de l'encadrement, réduction d'émission de gaz à effet de serre au sein des opérations du Groupe. - Des Objectifs propres au Président-Directeur Général (majorité de critères quantifiables) – 40% (hors ESG) : <ul style="list-style-type: none"> o Définition et exécution des orientations stratégiques o Développement des équipes et de l'organisation 		ALSTOM n'a pas défini de politique en la matière. L'entreprise dispose bien d'une autorisation pour effectuer des rachats d'actions mais ne l'a pas mis en œuvre en 2022/2023 (cf DEU 2022/2023)

	<p>conformité dans la conduite des affaires, avec un objectif intégré dans la rémunération variable court terme basé sur le taux de complétion d'un questionnaire annuel d'intégrité par les managers du Groupe ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • la diversité au sein de l'encadrement, avec un objectif intégré dans la rémunération variable court terme basé sur le pourcentage de femmes présent au sein de la population ingénieurs et cadres du Groupe ; • l'engagement des collaborateurs, avec un objectif intégré dans la rémunération variable long terme basé sur le pourcentage moyen d'engagement relevé grâce à l'enquête annuelle du Groupe. <p>» Performance globale du Groupe – 60%</p> <ul style="list-style-type: none"> . Critères financiers (44%) : résultat d'exploitation ajusté, Cash-Flow libre et marge brute sur commandes reçues . Critères non-financiers (16%) : programmes d'éthique et de conformité, sécurité au travail, 	<p>o Performance commerciale</p>		
--	---	----------------------------------	--	--

	<p>représentation des femmes au sein de l'encadrement, réduction d'émission de gaz à effet de serre au sein des opérations du Groupe</p> <p>» Objectifs propres au Président-Directeur Général (majorité de critères quantifiables) – 40%</p> <p>. Définition et exécution des orientations stratégiques</p> <p>. Développement des équipes et de l'organisation</p> <p>. Performance commerciale</p>			
<p>ARCELOR MITTAL</p>	<p>> Say on pay clair sur les montants mais très flou sur la façon dont les objectifs sont atteints et sur les objectifs en eux-mêmes. Minutes d'AG et Rapport annuel "indigestes", aucun travail de mise en page et de structuration de la donnée pour en faciliter la lecture. Beaucoup de chiffres mais peu de fond...</p> <p>Part ESG : - 15% du variable</p>	<p>CT : les 15% sont liés aux enjeux de Health & Safety >> 85% du Business pur (EBITDA, Free Cash Flow targets, ...)</p> <p>LT : les 35 % sont liés aux health & safety, climate action and diversity & inclusion ('D&I' target) >> 65% de business pur</p>	<p>CT : les 15% sont liés aux enjeux de Health & Safety</p> <p>LT : health & safety, a climate action and a diversity & inclusion ('D&I' target)</p> <p>For health & safety, the target is to halve the fatality frequency rate versus a defined baseline (the baseline is the adjusted average frequency rate over 5 years before the grant). For D&I, the target is to reduce by 40% the gap between the Company's 2030 target of having 25%</p>	<p>Pas détaillé</p>

	Court Terme - 30% du variable Long Terme		women in management and 2020 baseline. For climate, the CO2 emission target has been set to be reached by the end of the vesting period.	
AXA	-Rémunération variable CT: des objectifs de DD qualitatifs (objectifs climat et diversité) pour environ 2000 salariés -Rémunération variable long terme: 1/ performance shares AXA (1000 bénéficiaires) intègrent des critères de dev dur pour 30% perf globale et 2/ restricted shares AXA (5000 bénéficiaires) acquisition conditionnée à un score minimal d'AXA au "Corporate Sustainability Assessment"	La part de rémunération variable (CT et LT) = 20 à 25% pour le top 250 des salariés Dirigeant : 70% de la rem variable liée à la Performance Groupe (45% EBIT par action, 25% trésorerie, 15% indice de recommandation des clients, 15% ESG- réduction empreinte carbone dans les actifs pour le compte propre du groupe) + Perf Individuelle 30% (pas de critères ESG)	Pas de critères ESG pour la part de performance individuelle du Dirigeant en 2022. En 2023, introduction de 2 critères ESG pour la perf individuelle du Dirigeant : 1/mise en œuvre du plan Driving Progress 2023 à la fois dans ses dimensions financières que extra fi et 2/maintenir la stabilité du Comité de Direction et faire progresser la diversité et l'inclusion au sein des équipes dirigeantes (25%)	Plan d'épargne entreprise AXA offert chaque année au collaborateurs du groupe en France et international, 28% des rachats d'action sur 4 ans par ce Share plan. Actionnariat Salarié par plans d'attribution actions gratuites et plans de stock- options = 47% des rachats d'action à l'actionnariat salarié Part de fonds labellisés dans épargne salariale : 5 sur 7 fonds
BNP PARIBAS	Le Psdt du CA (Jean Lemierre) perçoit un fixe de 950K€ (pas de variable) DG (Jean-Laurent Bonnafé) : part fixe 1,8M€ et variable (100% du fixe) 1,8M€ (dont 15% sur performance RSE) + plan de rémunération à long terme conditionnel de + de 600k€	La part variable est basée à hauteur de 75 % sur des critères quantitatifs liés aux résultats financiers, et de 15% sur des critères RSE. Les critères qualitatifs représentent le reste (10%).	Répartition des 15% de variable (évalués par le CA) : . 5% : faits marquants au regards des enjeux climatiques . 5% : Publication des agences de notation de BNPP vs pairs . 5% : Atteinte des objectifs RSE des collaborateurs clefs du Groupe (basés sur les 4 piliers RSE du Groupe)	Plan d'actionnariat salarié 2022 : 35 % d'adhésion. Nouvel accord d'intéressement en 2022 avec nouveaux critères RSE et montant x2 liés à ces critères pour + de 46,000 bénéficiaires Fond d'épargne salariale labellisée

				Responsable : Fond d'actionnariat "FCPE BNPP actionnariat Monde"+ 3 nouveaux fonds avec démarche ISR en 2023
BOUYGUES	<p>Selon DEU 2022 et AG 2023, le poids maximum des critères extra financiers dans la rémunération variable du DG et des DG délégués est de 40% (sur 102,5%). En 2023, elle représente 24% de la rémunération variable maximum. Concernant la rémunération long terme, elle varie de 30 à 50% du total de la rémunération totale</p>	<p>Cf DEU 2022/2023 : La rémunération variable du DG et des DG sont déterminés de la manière suivante : - quatre critères financiers quantifiables (résultat opérationnel courant des activités, résultat net part du Groupe, Excédent/endettement financier net et un critère stratégique pour l'ensemble des métiers du Groupe) pouvant représenter un maximum de 140 % de RF. - des critères extra-financiers (P5) pouvant représenter un maximum de 40 % de RF dont critères ESG = 20%, Conformité / compliance : 10% et Performance Managériale 10% (auparavant 15%) de 5 % à 10 %.</p>	<p>Les critères ESG (qui représentent une partie seulement de la part extra financière cf question D) de la rémunération des mandataires sociaux en 2022 (Say on Pay ex Post) portent sur : - la santé -sécurité à hauteur de 5% - le critère Climat - Environnement (passé de 5 à 10% en 2023) : -- obtention du label SBTi -- volume d'émissions de GES -- et 1 objectif métier (ex : feuille de route pour réduction du scope 3 pour Equans) - Mixité à hauteur de 5% - performance managériale</p>	<p>" L'entreprise a racheté 8 045 000 actions en 2022 afin de compenser les effets de dilution liés notamment à l'augmentation de capital de 150 millions d'euros réservée aux salariés, appelée Bouygues Confiance n 12, dont l'effet sera la création d'un maximum de 6 845 564 actions. Présentation de l'actionnariat salarié en répartition du capital (21,3%) et des droits de vote (30,6%). Le groupe Bouygues est la première entreprise du CAC 40 en part d'actionnariat salarié dans son capital. Afin de limiter les effets de l'inflation sur le pouvoir d'achat de ses collaborateurs, Bouygues a décidé de verser à ses</p>

				salariés une prime dite de « partage de la valeur », exonérée de toutes cotisations sociales à la charge du salarié et d'impôt (pas de précision de montant cependant). À l'international, des mesures sont appliquées au cas par cas selon le contexte local avec certains pays connaissant des niveaux d'inflation extrêmement élevés."
CAP GEMINI	20% du variable	Pour le DG, en 2022, 1M de fixe, une part variable avec 60% liés à des objectifs financiers qui lui ont permis d'obtenir 688k, 20% d'objectifs RSE qui lui ont permis d'obtenir 224k et 20% d'objectifs personnels stratégiques qui lui ont permis d'obtenir 200k. Les indicateurs de performances financières sont détaillés (21,99Md de CA, 13% de marge opérationnelle, 2,3Md de résultat d'exploitation, 1,5md de résultat net, 1,8md de FCF). Pour les	Concernant le dirigeant mandataire social exécutif : L'objectif de diversité a été mesuré selon le pourcentage de femmes au sein de la population des leaders exécutifs du Groupe, l'objectif étant une amélioration de 2 points par an (et donc de +2 points en 2022) pour atteindre le pourcentage de 30% à l'horizon 2025 sur cette population ; En ce qui concerne la responsabilité environnementale, l'objectif était une réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre de 55 % par rapport à 2019, année de référence dans	Sur la période 2018 - 2022, la part des rachats d'actions allouée au bénéfice de nos salariés dans le cadre de plans d'actionnariat salarié (hors plans d'attribution d'actions de performance) est d'environ 65%. Sur les cinq dernières années, les plans d'actionnariat salariés ont été proposés chaque année à plus de 95% des employés du Groupe, contribuant ainsi à établir

		indicateurs de performance extra-financières on retrouve la mixité au sein de l'entreprise et les éléments relatifs à son empreinte carbone comme son pourcentage d'énergie renouvelable.	cadre d'une trajectoire visant à la neutralité carbone à l'horizon 2025.	un actionnariat salarié de plus de 8% à fin 2022. Pour la France, le taux moyen de souscription des salariés s'élève à 44% sur cette période. A noter que, sur la même période, le Groupe a procédé chaque année à des plans d'actionnariat salarié prenant la forme d'augmentations de capital réservée aux salariés, pour un montant total de 1 861 millions d'euros (hors frais, soit 15,4m d'actions nouvelles émises).
CARREFOUR	<p>PDG (A.Bompard est à la fois Président et DG) : part fixe annuelle, 1,6M pour 2023, part variable : 190% de l'annuel fixe. Total 2022 : 4,4M€</p> <p>Rémunération à long terme sous condition de performance (stock-options/actions gratuites/numéraire) : max 60% de la rémunération globale</p>	<p>Business et extra-financiers :80%</p> <p>Qualitatif individuel : 20%</p> <p>DEU : Présentation détaillée sur la part fixe et la part variable, avec notamment 30% d'extra-financier pour le PDG : (10% NPS, 20% RSE), mais les indicateurs RSE précis ne sont pas détaillés (le groupe utilisant son propre indice synthétique : indice RSE et Transition alimentaire Carrefour)</p>	<p>Matrice de matérialité (publiée dans le DEU): objectifs RSE et Transition alimentaire avec 17 KPI's. (non communiqués)</p> <p>Mesure le taux d'atteinte annuel, critère intégré à la rémunération des dirigeants</p>	<p>L'opération d'actionnariat salarié est intégrée au Plan Stratégique 2026 avec au moins 50% des fonds pour le financement de projets RSE. Les salariés sont associés au choix et au contrôle de l'Engagement responsable des Fonds via le Conseil de Surveillance avec des</p>

				représentants du personnel Plan d'attribution conditionnelle d'actions aux salariés : près de 4 200 collaborateurs concernés.
CREDIT AGRICOLE	<p>- 20% de la performance sociétale et environnementale dans la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs à compter de 2023 (avant 16%)</p> <p>- 33% de la performance sociétale et environnementale dans la rem var LT des dirigeants mandataires sociaux exécutifs depuis 2020</p>	<p>Structure de la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs : 60% perf économique, 20% perf non éco RSE, 20% perf non éco autres</p> <p>Structure de la rémunération variable LT des cadres dirigeants et dirigeants mandataires sociaux exécutifs: 33,33% perf économique 33,33% perf relative à l'action Crédit Agricole SA</p>	<p>Conseil d'Adm à 44,4% de femmes en 2022 > introduction dans les critères de performance des dirigeants cette obligation de mixité des instances</p> <p>Critère non éco pour Dirigeants (20%)autres: projet client, transfo digitale et technologique, maîtrise des risques et de la conformité critères non éco RSE (20%): RSE Sociétale 10%: favoriser l'insertion des jeunes par l'emploi et la formation (5%),dynamique collective (nouvel indice, 5%) RSE environnementale 10%: croissance de 60% de l'exposition de CACIB aux énergies bas carbone d'ici 2025 (4%), augmentation de la capacité de production des installations d'énergies renouvelables financées par equity par CAA pour atteindre 14 GW en 2025 (3%), améliorer l'empreinte carbone du Groupe CA (3%).</p>	<p>- Intéressement, participation, abondement de l'employeur, 5 opérations d'augmentation de capital réservée aux salariés depuis 2018 (6% du capital détenu par les salariés et anciens salariés du groupe) les augmentations de capital réservées aux salariés, Comité des rémunérations très attentif à ce que les conditions soient attractives prioritairement pour les salariés les plus modestes</p>

CRÉDIT AGRICOLE				
DANONE	<p>Le montant de la rémunération fixe d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE pour l'année 2023 a été fixé par le Conseil d'Administration à 1,4 million d'euros, comme en 2022. La part ESG représente 20%.</p>	<p>Critères économiques (quantitatifs) 60%, ESG 20%, managériaux 20%</p>	<p>Critère ESG 20% : Réduction des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de la chaîne de valeur (scopes 1,2 et 3) en 2023 vs 2022 10 % Pourcentage du chiffre d'affaires de Danone en 2023 couvert par la certification B-Corp 10%</p>	<p>La rémunération variable LT (actions de performance) des managers Top 1750 intègre 3 critères de performance ESG (critère santé, critère nature et critère social) à hauteur totale de 30%. La rémunération annuelle variable (bonus, STI) de la population éligible - environ 22.000 personnes- intègre des critères qualitatifs (promotion D&I, plan de développement équipe, actions en ligne avec le plan de transformation, objectifs environnementaux à délivrer dans le scope de sa fonction) à hauteur de 30% à 50% selon le niveau hiérarchique. Les salariés des filiales françaises de Danone bénéficient d'un plan d'intéressement, indexé principalement</p>

				<p>sur les résultats de Danone. Même principe pour les filiales à l'étranger. Danone promeut également l'actionnariat de ses salariés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les salariés des sociétés françaises de Danone peuvent souscrire à une augmentation de capital annuelle dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise ; • au niveau mondial, Danone a lancé en 2019 son premier plan d'actionnariat salarié mondial, permettant à ses salariés de huit pays de souscrire à de nouvelles actions de Danone. En 2022, le plan couvrait 46 pays, représentant 83 % des salariés de Danone au niveau mondial ; • enfin, en 2019, Danone a accordé pour la première fois à chaque salarié éligible, une action DANONE leur donnant le droit de voter lors de
--	--	--	--	--

				l'Assemblée Générale. Cela permet également aux salariés de participer à un système d'intéressement mondial indexé sur le montant du dividende annuel.
DASSAULT SYSTÈMES	<p>Pour le Président DG :</p> <p>-Partie fixe (50%) et partie variable (50%) en fonction de critères quantifiables (ESG, processus d'efficacité, composition du portefeuille de produits...). Niveau cible plafonné à 140%</p> <p>Pour le DG délégué : politique proposée par le Président DG au comité de rémunération</p> <p>-Partie fixe (50%) et partie variable (50%) en fonction des performances évaluées par plusieurs critères quantitatifs similaires à ceux pris en compte pour la rémunération du Président DG</p> <p>-Actions de performance : Le critère de performance est déterminé tous les 3 ans à partir de 2 critères dont l'un est un critère ESG qui compte pour 20% et l'autre le taux de</p>	<p>Le respect des critères ESG influence le montant de la partie variable du salaire à hauteur de 15% et la détermination du critère de performance des dirigeants à hauteur de 20% (féminisation des instances dirigeantes, part du chiffre IFRS éligible au sens de la Taxonomie Européenne et réduction des GES)</p>	<p>1 500 000 actions attribuées au DG au CA de mai 2023, elles seront acquises en mai 26 selon 2 critères : 80% financier (BNPA) et 20% un indicateur ESG multi critères</p>	<p>Nos rachats d'actions sont principalement affectés à la couverture des obligations découlant de (i) l'attribution d'actions de performance aux collaborateurs de Dassault Systèmes et (ii) notre plan d'actionnariat salarié. Ils n'ont pas d'autre rôle que de compenser la dilution du capital</p>

	croissance du BNPA (80%)"			
ENGIE	Dans la part variable du salaire de la dirigeante ; indicateurs financiers 65% et indicateurs autres 35%. Ces 35% sont décomposés en : - 7,5% sécurité - 7,5% émission de GES - 7,5% femmes managers - 7,5% notations RSE	65% pur business, et 30% x 35% = 10,5% de la rémunération variable consacrée à ESG	Pas bcp de KPI utilisés : - nbre de femmes managers (objectif 40-60%) Dans la brochure de convocation, rien n'est précisé	Non
ESSILORLUXOTTICA		- BUSINESS (80%) : i) Croissance du bénéfice net par action (BNPA) du Groupe ajusté ii) Croissance du chiffre d'affaires (à taux de change constants, hors acquisition stratégique) iii) Résultat opérationnel ajusté en pourcentage du chiffre d'affaires iv) Maitrise des frais généraux et administratifs - ESG (20% depuis 2022) : i) Responsabilité sociale et environnementale (obj réalisé à 200%) avec détail : réduction des émissions de gaz à effet de serre et valorisation des déchets Note: "développement durable inclut des pratiques environnementales et sociales	- Valorisation des déchets - réduction des émissions de GES Aucun développement sur ce point	Non explicité

		responsables, les initiatives philanthropiques et l'actionnariat des salariés" Note 2 : le document de référence mentionne le programme « Eyes on the Planet ». Comme référence de la politique de rémunération sur le périmètre ESG		
EUROFINS				
HERMES	Le Conseil de gérance de la société Émile Hermès SAS, Associé commandité, fixe le montant effectif de la rémunération statutaire annuelle de chaque gérant. Rémunération fixe et rémunération variable. Il s'appuie à cette fin sur les recommandations du Comité RNG-RSE et prend notamment en compte dans sa décision, outre le niveau d'atteinte des critères RSE, les performances réalisées par le groupe au titre de l'exercice écoulé, les enjeux stratégiques du développement du groupe à moyen-long terme et l'environnement concurrentiel dans lequel il évolue Rémunération 2022 Axel Dumas 4 486	La rémunération des gérants est déterminée en fonction de critères quantifiables (notamment la croissance du chiffre d'affaires) et la rémunération variable est conditionnée pour partie (10 %) à un critère RSE traduisant les engagements du groupe en matière de développement durable. L'évaluation du montant de rémunération assujettie au critère RSE est limité (!) à une cible de 100% sans possibilité de dépassement.	Critères ESG : le découplage entre la croissance de l'activité à taux et périmètre constants et l'évolution de la consommation d'énergies industrielles (critère environnemental quantifiable) ; les actions prises en faveur de l'ancrage territorial du groupe en France et dans le monde, hors grandes villes (critère sociétal qualitatif) ; les initiatives du groupe en faveur de l'égalité femmes-hommes (critère social qualitatif)	Plans d'actionnariat salarié mis en place depuis 1993 : Au 31 décembre 2022, l'actionnariat salarié représente 0,98 % du capital, soit plus de 1,49 Md € Des accords d'intéressement et un accord groupe de participation : en 2023, 170 M€ d'intéressement et de participation seront versés au titre de l'année 2022 (142 M€ hors charges) En France, plus de 85% des effectifs sont couverts par un accord d'intéressement comprenant des objectifs liés au développement

	458 € dont 40% fixe statutaire et 60% variable.			durable (amélioration de la sécurité, usage parcimonieux des matières, protection des ressources...).
KERING	Les politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (Président-Directeur général et Directeur général délégué) intègrent, depuis plusieurs années, des objectifs extra-financiers basés sur la performance du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale.	Rémunération variable annuelle : Part des objectifs extra-financiers dans la rémunération variable annuelle : 30%. Rémunération variable pluriannuelle (long terme) : Part des objectifs extra-financiers dans la rémunération variable pluriannuelle : 20%.	remuneration variable annuelle : Critères de performance : - Développement durable (déclinaison opérationnelle de la Stratégie Développement durable 2025) - Gestion des organisations et des talents. Rémunération variable pluri annuelle : - Féminisation des équipes dirigeantes - Biodiversité Il est rappelé, à toutes fins utiles, que la rémunération variable annuelle est également fondée sur un critère extra-financier relatif à la Conformité. la politique de rémunération 2023 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs prévoit notamment : - un objectif basé sur la prise d'un engagement en matière de réduction en absolu de l'empreinte carbone du Groupe liées à ses chaînes d'approvisionnement (scope 3 du GHG	des objectifs de développement durable font également partie des dispositifs d'intéressement collectif au sein de certaines des Maisons. À titre d'illustration, en 2020, et pour une période de 3 ans, Balenciaga France a mis en place un accord d'intéressement qui associe les employés aux enjeux de développement durable et de rentabilité. Les différents critères sélectionnés intègrent, par exemple, des engagements relatifs à la réduction des émissions de CO2 et à la réduction de la consommation d'énergie sur les sites. depuis de nombreuses années, le Groupe a mis en place pour les salariés français un

		<p>Protocol) ;</p> <p>- un objectif basé sur l'atteinte, à fin 2023, d'un objectif total de 180 millions d'euros de financement au sein du fonds Climate Fund For Nature ;</p> <p>- un objectif basé sur l'atteinte d'un haut niveau d'engagement des collaborateurs sur les thématiques de développement durable et former au moins 90% des collaborateurs du siège au sein de la Kering Sustainability Academy.</p> <p>o s'agissant de la rémunération variable pluriannuelle : un objectif de conversion, à horizon 2025, de 1 000 000 d'hectares liés à la chaîne d'approvisionnement de Kering en agriculture régénératrice et protection de 1 000 000 d'hectares d'espaces remarquables en dehors de la chaîne d'approvisionnement.</p> <p>rémunération variable annuelle 2023 des deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs, par deux objectifs : o le premier porte sur l'augmentation de 25% du nombre de femmes en 2023 au sein du Comité exécutif du Groupe ;</p>	<p>Plan d'Épargne d'Entreprise comportant un Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) investi intégralement en actions Kering, leur permettant ainsi de devenir indirectement actionnaires.</p> <p>En outre, en 2022, le Groupe a lancé un plan d'actionnariat salarié, intitulé « KeringForYou »</p> <p>Ce plan a été proposé aux salariés du Groupe (quelques soient leurs fonctions) basé en France, en Italie, au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Chine continentale, à Hong Kong SAR, au Japon et en Corée du Sud, représentant environ 80% de l'effectif total de Kering. Les salariés ont ainsi pu souscrire au capital de Kering, via une augmentation de capital, à des conditions préférentielles (avec une</p>
--	--	--	--

			<p>o le second est d'engager, en 2023, une certification sur le processus de suivi de la parité salariale dans le Groupe ; ce critère, en ligne avec l'ambition de Kering de promouvoir un environnement inclusif et d'atteindre la parité femmes-hommes et l'égalité de salaire à tous les niveaux hiérarchiques, s'inscrit ainsi pleinement dans la feuille de route du Groupe à moyen terme.</p> <p>La rémunération variable pluriannuelle (long terme) reflète également cet engagement, avec un objectif d'atteinte d'un taux de féminisation de 50% dans le Top 500, à l'issue de la période d'acquisition des actions de performance attribuées dans le cadre de cette rémunération.</p>	<p>décote de 20% et un mécanisme d'abondement de deux actions, pour deux actions achetées). Le taux de souscription moyen s'est élevé à 30% avec un très bon résultat en France de 66%</p>
L'OREAL	<p>La rémunération du Directeur général est composée à 25% de la part variable (jusqu'à 120% du fixe), à 25% de la part fixe et à 50% d'actions de performance (20,000). La part fixe est de 2M€.</p> <p>La part variable est déterminée par la performance financière (60%) et la performance</p>	<p>La rémunération variable annuelle du Directeur général représente 25% de sa rémunération totale. Elle est liée à 60% sur la performance globale de l'entreprise. Les critères pris en compte sont : le chiffre d'affaires (15%) les parts de marché (15%)</p>	<p>40 % de la rémunération annuelle variable du dirigeant repose sur les critères extra-financiers et qualitatifs, dont : 10% pour le critère RSE, à savoir : • d'ici à 2025, atteinte du statut « carbone neutre » pour l'ensemble des sites du Groupe, l'amélioration de l'efficacité énergétique et l'utilisation de 100 % d'énergies</p>	<p>L'Oréal a annoncé le lancement de sa troisième opération d'actionnariat salarié. Cette opération a été déployée avec succès dans plus de 60 pays et permet d'associer étroitement les salariés de L'Oréal, tant en France qu'à</p>

	<p>extra financière (40%). La politique de rémunération de long terme (actions de performance) sont déterminées à 40% par la croissance du chiffre d'affaires, à 40% pour la performance financière, à 15% pour les engagements pour l'Oréal for the future et à 5% pour l'objectif de parité (non précisé)</p>	<p>. le résultat d'exploitation (15%) . le bénéfice net par action (10%) . le cashflow (10%). Les critères de performance extra-financiers représentent 40% de la rémunération variable et sont composés : . de l'engagement dans la politique RSE (10%), . des Ressources humaines (7,5%), . du développement du digital (7,5%) . de critères qualitatifs (7,5 % Management & 7,5 % Image, Réputation, Relations avec les parties prenantes).</p>	<p>renouvelables ; • d'ici à 2030, réduction de 50 % en moyenne par produit fini des émissions de gaz à effet de serre liées au transport des produits du Groupe, par rapport à 2016 ; • d'ici à 2030, 100 % de l'eau utilisée dans les procédés industriels du Groupe sera recyclée et réutilisée en boucle ; • d'ici à 2030, 100 % des ingrédients des formules et des matériaux d'emballage biosourcés du Groupe seront traçables et issus de sources durables ; • d'ici à 2030, 95 % des ingrédients des formules du Groupe seront biosourcés, issus de minéraux abondants ou de procédés circulaires ; • d'ici à 2030, 100 % des emballages plastiques du Groupe seront d'origine recyclée ou biosourcée (objectif de 50 % d'ici à 2025) ; • d'ici à 2030, tous les produits du Groupe seront éco-conçus ; • d'ici à 2030, 100 000 personnes issues de communautés en difficulté seront aidées par le Groupe pour accéder à un emploi. Et également : . 7,5 % pour les ressources humaines</p>	<p>l'étranger, au développement du Groupe. Le résultat net du Groupe augmente de 24,1% en 2022 : Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 21 avril 2023, un dividende de 6,00 euros, en augmentation de + 25 %, par rapport au dividende versé en 2022.</p>
--	---	---	---	--

			<p>(indicateur quantifiable) :</p> <ul style="list-style-type: none"> o équilibre femmes/hommes; o développement des talents ; o accès à la formation. <p>. 7,5 % pour l'image, la réputation et les relations avec les parties prenantes (indicateur qualitatif), avec pour critères notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> o développement Durable ; o engagement auprès de la jeunesse ; o diversité et Inclusion ; o éthique ; o partage de la valeur. <p>- Politique de rémunération long terme : 20 % de l'acquisition définitive des actions de performance est soumise à la réalisation d'objectifs environnementaux et sociaux constatés au terme d'une période de 4 ans à compter de la date d'attribution.</p>	
LEGRAND	<p>75% de rémunération variable, 50% long terme et 25% annuelle => dans la rémunération annuelle, 20% taux d'atteinte de la feuille de route RSE => dans la rémunération long terme, 25% taux d'atteinte de la feuille de route RSE (moyenne sur 3 ans des réalisations) (salaire total,</p>	<p>Variable annuel : 80% business variable long terme : 75% business => croissance organique du CA, marge opérationnelle avant acquisitions, croissance externe, performance du cours, etc</p>	<p>seule précision : "taux d'atteinte de la feuille de route RSE", sachant que les KPI de la feuille de route sont pas très détaillés dans le DEU : "5% de la part variable de la rémunération du DG est soumise à une évaluation qualitative relative à la lutte contre le changement climatique et au développement durable (initiatives visant à réduire les</p>	

	inchangé 2022-2023 : 3 606 135)		émissions de CO2, évolutions du chiffre d'affaires réalisé avec des solutions d'efficacité énergétique, intégration dans les indices RSE, etc.)." => aucun chiffrage	
LVMH	Pas de part ESG dans la rémunération du dirigeant	Aucune	Aucune	Pas expliqué
MICHELIN	Facteurs ESG dans la rému : Déploiement des transformations du groupe, sécurité des salariés, féminisation des postes de responsabilité, émissions de CO2. En revanche, pas de % par critère (pendant l'AG, sinon dans le document d'enregistrement universel : 10% application de la stratégie, 5% sécurité des salariés, 5% féminisation et 10% émission CO2 pour un total de 30% du fixe)	AG pas de mention de la répartition. Dans document d'enregistrement, description du variable : 50% par rapport au montant du fixe en rapport avec les performances financières, 30% par rapport au montant du fixe en rapport avec des critères ESG	Cf question G	Pas détaillé
ORANGE	AG : pas de mention de la décomposition mais approbation des rémunérations ex-post et ex-ante de la DG à respectivement 97,44% et 83,89%. Dans le DEU : Pas de mention explicite mais rémunération variable = 63% rémunération de la DG (34% pour la rémunération	Dans le DEU : Part ESG dans la rému variable annuelle à hauteur de 16,5% (performance sociale pour 33 % dont 50% en fonction du taux de participation des salariés à l'enquête d'engagement salariés et du résultat de l'enquête puis 50% en fonction du taux d'accès à la	Rému variable annuelle (16,5%) : - taux d'accès à la formation - taux de féminisation des réseaux de management Rému variable pluriannuelle : - diminution des émissions de CO2, pour 20 % - taux de féminisation des réseaux de management, pour 10%.	Pas détaillé

	annuelle et 29% pour la rémunération pluriannuelle).	formation et le taux de féminisation des réseaux de management). Part ESG dans la rémunération variable pluriannuelle passée de 20% à 30%.		
PERNOD RICARD	6% seulement de part ESG	70% de business, 30% de critères autres, dont 6% esg	6% esg, quali : faire preuve de leadership à la fois en interne et en externe grâce à une communication régulière et à la promotion de la stratégie Good Times from a Good Place	
PUBLICIS	La rémunération variable annuelle a vocation à représenter une part substantielle (de 25 % à 33 %) mais non prépondérante, de la rémunération totale annuelle du Président et des membres du Directoire en cas d'atteinte des objectifs fixés et à les inciter à la surperformance permettant récompenser un dépassement de leurs objectifs	La rémunération variable annuelle serait soumise à deux critères liés à la performance financière et fondés sur les objectifs internes du Groupe (à hauteur de 80%), à savoir la croissance organique et la marge opérationnelle, et à des critères RSE (à hauteur de 20%) dont 10% sur la diversité et 10% sur la lutte contre le dérèglement climatique.	Deux critères ESG sont intégrés dans la rémunération variable annuelle du Président du Directoire et des membres du Directoire. Ces critères sont également présents dans le plan à long terme en actions du Président et des membres du Directoire, et des quelques 300 principaux dirigeants du Groupe : - Un objectif de 45% de femmes en 2025 parmi les dirigeants-clés du Groupe avec des points de passage à atteindre chaque année (2022 : 42%, objectif atteint avec 42,5%) - Un taux de 100% d'ENR en source directe d'ici 2030 avec des points de passage à atteindre chaque année (2022 : 47%).	Au cours des cinq dernières années, le Groupe Publicis a procédé à deux rachats d'actions. Le premier entre septembre et décembre 2021 pour un montant d'environ 140 millions d'euros représentant 2,5 millions d'actions. Le second début 2023 pour un montant d'environ 220 millions d'euros représentant 3 millions d'actions. Ces deux plans visaient à racheter des actions pour les

			Ces deux critères ont été choisis en raison de leur alignement avec 2 de nos 3 priorités ESG (Diversité, Equité & Inclusion, Marketing responsable, Lutte contre le dérèglement climatique).	plans d'actions gratuites au bénéfice des collaborateurs.
RENAULT	<p>> Pour l'exercice 2023, la rémunération variable du directeur général repose sur des critères stratégiques et de développement durable (60%) : la stratégie (10%), le développement durable (40%) et satisfaction client /qualité (10%)</p> <p>> Les critères de performance pour le plan de co-investissement du DG inclut la réduction des émissions de CO2 (kg par véhicule produit en Europe) pondérée à 20%</p>	<p>Sur l'ESG pur : 40%</p> <p>Les critères ESG retenus dans la politique de rémunération du Directeur général du Groupe sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 critères dans la rémunération variable court terme : économie circulaire, formation et reconversion des compétences, santé et sécurité ; • 1 critère dans la rémunération long terme sous forme d'actions de performance : mix des ventes de véhicules particuliers électrifiés en Europe ; • 1 critère dans le plan de co-investissement : émissions de CO2 (Kg CO2/véhicule produit en Europe). 	<p>Variable : Strategy and Sustainability performance objectives: 60% of base salary</p> <ul style="list-style-type: none"> • CSR commitments: 40% • Strategy : 10% • Customer satisfaction / Quality: 10% <p>Long-term : Strategy and Sustainability performance objectives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sales mix of electrified passenger cars in Europe: 25% <p>Co-investment plan : Sustainability performance objectives: 40%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quality : Reduction of incident rate (GMF 3 MIS): 20% • CO2 Emission - Kg CO2/ vehicle produced, Europe: 20% <p>les thématiques sont données mais pas les critères d'atteinte (assez flou) => aucun critère d'inclusion ou de niveau d'engagement des salariés</p>	Pas détaillé
SAFRAN	Présentation non claire lors de l'AG et dans document URD. Dans le document de rémunération des dirigeant : mention	Pas de mention explicite des critères ESG, mention de critères liés notamment sur le climat mais sans précisions	Climat - bas Carbone : Etendre le plan d'action « Scope 1 & 2 » pour y intégrer le nouvel objectif long terme annoncé de réduction de -50% des	Pas détaillé

	du % de 10 % mais sans précisions.		<p>émissions en 2030 (par rapport à 2018)</p> <p>Déployer le système de management de l'énergie</p> <p>Lancer le plan Scope 3 « Achats » visant les fournisseurs significatifs de Safran.</p> <p>Fixation d'un objectif de réduction sur le Scope 3 « Usage des produits » vers une certification SBTi</p>	
SAINT GOBAIN	<p>- 40% du variable Court Terme : 15% sur des objectifs RSE quantitatifs (5% réduction des émissions de CO2 par rapport à 2022 /\ Scopes 1 et 2 seulement, 5% objectif sécurité Tx Fréquence entre 1,5 et 1,8, 5% sur la diversité des équipes) et 25% sur des objectifs RSE qualitatifs</p> <p>- 20% du variable Long Terme du dirigeant : Tx de réduction des émissions de CO2 >> 10% des actions initialement attribuées, TF2 entre 1,5 et 1,8 >> 5% des actions, indice de diversité des cadres dirigeants entre 90% et 85 % >> 5% des actions</p> <p>Plafonnement de la part variable à 170% du fixe</p>	<p>Les objectifs financiers représentent 60% de la rémunération variable CT, et 80% de la rémunération variable LT (ROCE et performance du cours en bourse)</p>	<p>40% du variable Court Terme : 15% sur des objectifs RSE quantitatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5% réduction des émissions de CO2 par rapport à 2022 /\ Objectif réduction CO2 de -33% entre 2017 et 2030 mais seulement sur les scopes 1 et 2, - 5% objectif sécurité Tx Fréquence entre 1,5 et 1,8, - 5% sur la diversité des équipes et 25% sur des objectifs RSE qualitatifs : - Gestion des parties prenantes ; - Poursuite de l'optimisation du périmètre du Groupe ; - Déploiement du plan stratégique « Grow & Impact » dans ses six priorités d'action : 1 – Nous positionner sur les marchés à forte croissance, 2 – Être orientés Solutions, alliant performance et sustainability, 3 – Favoriser la croissance grâce à l'innovation client et au pouvoir de la data, 4 – Ancrer la responsabilité sociale 	<p>La répartition de la valeur est précisée (dividendes, rétributions, Actionnariat salarié, achats fournisseurs, impôts & taxes, actions mécénat). 8,75% du capital est détenu par les salariés. Mais pas d'indication sur les outils ayant permis de définir ou de mettre en place ce partage.</p>

		<p>d'entreprise dans nos décisions et actions, 5 – Renforcer notre culture TEC (y compris maintien de scores élevés dans l'enquête 2023 « me@Saint-Gobain ») et 6 – Avoir les meilleures équipes dans un environnement de travail diversifié et inclusif (y compris actions continues sur diversité et inclusion au sein du Groupe).</p> <p>25% du variable Long Terme du dirigeant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tx de réduction des émissions de CO2 >> 10% des actions initialement attribuées, - TF2 entre 1,5 et 1,8 >> 5% des actions, - indice de diversité des cadres dirigeants (Indice correspondant à la part des cadres dirigeants du Groupe présentant au moins l'une des trois caractéristiques de diversité suivantes : être de nationalité autre que française, disposer d'expériences professionnelles diverses (avoir travaillé chez Saint-Gobain dans deux pays différents du pays d'origine ou au minimum dans trois secteurs différents ou disposer d'une expérience de plus de 12 ans à l'extérieur du groupe Saint-Gobain), être une femme) entre 90% et 85 % >> 5% des actions 	
--	--	--	--

<p>SANOFI</p>	<p>Dans la rémunération variable du DG : 50% critères financiers, 50% critères extra financiers : Transformation activité 15%, People & Culture 7,5% RSE 15%, et portefeuille de développement 12,5%</p>	<p>DG : depuis 2023 la rémunération variable annuelle et la rémunération en actions (LT) comportent des objectifs RSE à hauteur de 15% et 10%</p>	<p>Critères ESG pour la rémunération variable 2023 : renforcement et avancée du programme RSE (émissions CO2, plan d'accès global, développement de Sanofi Global Health unit)/ Image & réputation / Conformité, éthique et intégrité des affaires Critères ESG pour la rémunération en actions : accès aux soins (fourni des médicaments essentiels) et une planète saine (réduction des émissions carbonées sur les scopes 1&2)</p>	<p>Plan d'intéressent et plan d'actionnariat salarié</p>
<p>SCHNEIDER ELECTRIC</p>	<p>Part ESG dans la rémunération : 20% "développement durable". Plan d'intéressement soumis à des conditions de présence continue et de performance dont 25% concernent le Schneider Sustainability External and Relative Index qui mesure la performance du groupe dans 4 notations ESG indépendantes.</p>	<p>Business = 80% : Croissance organique du CA (35%) ; Progression de la marge d'EBITA ajusté (25%) ; Taux de génération de trésorerie (10%) ; Amélioration du Score de satisfaction net client (10%) ESG - "Développement durable" = 20% : Schneider Sustainability Impact</p>		
<p>SOCIETE GENERALE</p>	<p>Le président perçoit une rémunération de 925.000 euros brut par an depuis 2018. Elle est restée inchangée lors de l'assemblée de 17 mai 2022 lors du renouvellement de son mandat d'administrateur, Le Président ne</p>	<p>La rémunération variable se partage entre 65 % objectifs financiers et 35 % non financiers. La part RSE dans la partie variable est de 15 % "La répartition fixe et variable est justifiée : Rémunération fixe</p>	<p>Les 35 % Objectifs non financiers se partagent : RSE 20%, Communs 5%, Périmètre spécifique de responsabilités 10%</p>	<p>Pas de présentation ou formalisation du partage de la valeur.</p>

	<p>perçoit ni rémunération variable, ni jeton de présence/rémunération au titre de son mandat d'administrateur, ni titre, ni rémunération liée à la performance de Société Générale, un logement est mis à sa disposition. Aucune rémunération en qualité d'administrateur n'est versée ni au président du conseil d'administration ni au directeur général. Rémunération annuelle fixe du directeur général 1650.000</p>	<p>annuelle après le 23 mai 2023 : 1,650 M pour le DG et 900k pour les DGD Rémunération variable : 65% sur la base de la réalisation au budget des critères financiers de ROTE et de Coefficient d'exploitation Groupe et 20% sur la base de la réalisation d'objectifs RSE et 15% sur la base de critères en lien avec la stratégie du Groupe et des métiers. Le tout représentant 120% de la rémunération fixe du DG et 100% de la rémunération des DGD ;</p>		
<p>ST MICROELECTR ONICS</p>	<p>Spécifiquement pour le Président Directeur Général, le poids de l'indice de durabilité (à la cible) est de 10% du STI 2022. Pour les membres du Comité exécutif et les Vice-présidents exécutifs, la pondération de l'indice de durabilité varie entre 5 % et 10 %. Spécifiquement pour le Président Directeur Général, le poids de l'indice de durabilité (à la cible) est de 33% du LTI.</p>	<p>Pour le STI 2022, l'indice de durabilité était composé des indicateurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Santé et sécurité : mesuré, entre autres, par rapport à la performance des employés en matière de sécurité. • Environnement/Climat : mesuré, entre autres, par rapport aux émissions directes (équivalent kCO2). • Diversité et inclusion : mesuré, entre autres, par rapport au ratio hommes/femmes parmi les 	<p>Pour le STI 2022, l'indice de durabilité était composé des indicateurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Santé et sécurité : mesuré, entre autres, par rapport à la performance des employés en matière de sécurité. • Environnement/Climat : mesuré, entre autres, par rapport aux émissions directes (équivalent kCO2). • Diversité et inclusion : mesuré, entre autres, par rapport au ratio hommes/femmes parmi les niveaux de 	<p>Pas détaillé</p>

		niveaux de management. • Management des collaborateurs : mesuré, entre autres, par rapport à l'enquête réalisée auprès des employés (indice d'engagement).	management. • Management des collaborateurs : mesuré, entre autres, par rapport à l'enquête réalisée auprès des employés (indice d'engagement).	
STELLANTIS	Pas d'indicateur ESG			
TELEPERFORMANCE	Afin d'aligner tous les intérêts, la rémunération variable annuelle et de long terme des mandataires sociaux et des principaux cadres du groupe dépend de l'atteinte d'objectifs financiers et d'objectifs extra-financiers stratégiques. 2023 voit le renforcement des critères RSE, notamment en matière sociale, dans la part variable annuelle avec l'introduction i) d'une mesure de l'indice de confiance et ii) un critère relatif au taux d'attrition, ainsi que dans la rémunération de long terme avec l'introduction d'une mesure de performance sur les promotions	Critère financier 80%, critères extra-financier 20% Engagement des employés (15 %) critère environnemental • Diversité (5 %) plan long terme (réduction des émissions carbone de scopes 1 et 2) pesant pour 15 %.	la rémunération de long-terme sous forme d'actions inclut un critère environnemental, à savoir l'atteinte de la trajectoire de réduction des émissions carbone telle que validée par l'initiative Science-Based Targets Les mêmes critères financiers et extra-financiers constituent les objectifs conditionnant la rémunération de long-terme sous forme d'actions des dirigeants et des principaux cadres du Groupe. Ils sont en effet ceux fondant les attributions d'actions de performance, dont près de 600 cadres et managers clés du Groupe sont bénéficiaires, permettant d'assurer une adhésion et la mobilisation en vue de l'atteinte et de la	Teleperformance France qui représente moins de 1% des effectifs du groupe, propose à ses salariés un dispositif d'épargne salariale. 97% des encours sont labellisés ISR, Greenfin ou CIES ou en cours de labellisation. 30% des effectifs de Teleperformance France sont actuellement porteurs d'encours Plusieurs filiales ont également mis en place des dispositifs d'épargne salariale, selon les pratiques de marché et les réglementation

	<p>internes. Teleperformance, en ligne avec sa matrice de matérialité, place ses employés au cœur de son modèle, et a souhaité associer des mesures de satisfaction et de confiance pilotée annuellement à une mesure reflétant ses actions de promotions et de rétention sur le long terme.</p> <ul style="list-style-type: none"> • depuis 2019, introduction de critères en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) dans la part variable ; • en 2022, introduction d'un critère environnemental et d'un nouveau critère lié au cash-flow dans la rémunération à long terme sous forme d'actions 		<p>poursuite de ces objectifs stratégiques dans toutes les régions et fonctions du Groupe pdg : • Engagement des employés (15 %) et • Diversité (5 %)</p>	<p>s locales. C'est le cas par exemple au Mexique, où l'entreprise abonde les montants épargnés par les collaborateurs</p>
<p>THALES</p>	<p>La rémunération variable PDG inclut des critères non-financiers, dont un critère RSE, comptant pour 10%, décliné selon 4 thématiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversité et Inclusion : renforcer la participation des femmes dans les instances dirigeantes du Groupe, - Santé et sécurité 	<p>Les critères de fixation de la rémunération variable annuelle sont financiers à hauteur de 75 % (EBIT 35%, OR 20%, FREE CASHFLOW 20%) et non financiers à hauteur de 25 %. Afin de rémunérer la surperformance sur les critères financiers, le versement relatif à</p>	<p>Déploiement de la Politique Bas Carbone : réduire les émissions opérationnelles en agissant sur les opérations (activités de production et de gestion immobilière) et sur la mobilité des personnes, En ce qui concerne la rémunération de long-terme du PDG (LTI), : un critère de performance RSE quantitatif lié à la performance</p>	

	<p>au travail : renforcer la culture de sécurité au travail pour réduire dans la durée la fréquence des accidents de travail,</p> <p>- Déploiement de la Politique Bas Carbone : réduire les émissions opérationnelles en agissant sur les opérations (activités de production et de gestion immobilière) et sur la mobilité des personnes,</p> <p>- Poursuivre le renforcement des programmes de Conformité</p>	<p>ces critères peut dépasser la cible jusqu'à atteindre 166,66 %, ce qui n'est pas le cas pour la partie non financière, plafonnée à 100 %. La rémunération variable annuelle est ainsi plafonnée à 150 % de la cible.</p>	<p>climatique du Groupe représentant 10% de l'attribution totale</p>	
<p>TOTALENERGIES</p>	<p>Pour le dirigeant mandataire social, sa rémunération variable annuelle dépend à hauteur de 39% de critères E&S. Il s'agit de la sécurité pour 11%, des émissions de gaz à effet de serre (Scope 1+2) pour 6%, de sa capacité à piloter la mise en oeuvre de la stratégie devant conduire la Compagnie vers la neutralité carbone pour 8%, d'une croissance profitable dans les renouvelables et l'électricité pour 6%, ainsi que de la performance de la Compagnie en matière de CSR (prise en compte du climat dans la stratégie, engagement et notations de la</p>	<p>Sécurité 20%, GES 10%, Financier 110%</p>	<p>Sécurité pour 11%, des émissions de gaz à effet de serre (Scope 1+2) d'une croissance profitable dans les renouvelables et l'électricité pour 6%, ainsi que de la performance de la Compagnie en matière de CSR (prise en compte du climat dans la stratégie, engagement et notations de la Compagnie en matière de RSE, politique de diversité) pour 8%.</p>	

	Compagnie en matière de RSE, politique de diversité) pour 8%.			
UNIBAIL-RW	<p>oui part de 10% de sa rémunération variable annuelle (parmi 5 composantes), et 20% rémunération variable LT (10% GES et 10% féminisation) (2 critères féminisation et GES).</p>	<p>100% des mandataires sociaux et membres du COMEX > 10% ESG, reste Business</p>	<p>2 critères retenus : -féminisation des instances dirigeantes (CT et LT), objectif de 40% en 2025 déjà atteint et réduction des émissions de Gaz à effet de serre En 2022, le Groupe a continué à surpasser ses engagements ESG (réduction GES et féminisation des postes de direction), ce qui a donné lieu à une score de 125%.</p>	<p>Politique de partage de la valeur (rachats d'action par salariés, ...): - pas d'opérations de rachats d'actions au cours des 5 derniers exercices; -prime de partage de la valeur dans chaque pays (contexte de forte inflation, par 1000€ UK et USA); -budget d'augmentation salariale en hausse (6,2%); - mesures spécifiques locales (cheque carburant, ticket resto, prime transports). A noter, 2 des 7 fonds proposés pour l'épargne salariale sont labellisés ESG.</p>
VEOLIA	<p>En ce qui concerne la partie quantitative non financière de 30 % : ■ 5 % sur l'indicateur Santé et Sécurité : amélioration et évolution à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail ; ■ 5 % sur l'indicateur Éthique</p>	<p>Financier 50% 30% non financier</p>	<p>En ce qui concerne la partie quantitative financière de 50 % : ■ 15 % sur l'indicateur Profitabilité (RNCPG) : résultat net courant Part du Groupe ; ■ 10 % sur l'indicateur Capacité d'investissement (free cash-flow)1 avant acquisitions/cessions</p>	<p>Maintien de la pondération pour la partie qualitative auditable représentant 80 % et pondération de la partie qualitative représentant 20 % ;</p>

	<p>et Conformité : pourcentage de réponses positives à la question de l'enquête d'engagement « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » ;</p> <p>■ 5 % sur l'indicateur Climat (investir dans la transition neutralité carbone pour atteindre zéro installation fonctionnant au charbon en Europe en 2030, sur les installations où le Groupe a la maîtrise des investissements) : taux d'avancement des investissements planifiés pour réduire les émissions de gaz à effet de serre ;</p> <p>■ 5 % sur l'indicateur Traitement et valorisation des déchets dangereux : croissance du chiffre d'affaires consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux » ;</p>		<p>financières et dividendes, mais après frais financiers et impôts ;</p> <p>■ 15 % sur l'indicateur Croissance Groupe (chiffre d'affaires)² : chiffre d'affaires organique du Groupe hors acquisitions ou cessions de plus de 10</p> <p>En ce qui concerne la partie quantitative non financière de 30 % :</p> <p>■ 5 % sur l'indicateur Santé et Sécurité : amélioration et évolution à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail ;</p> <p>■ 5 % sur l'indicateur Éthique et Conformité : pourcentage de réponses positives à la question de l'enquête d'engagement « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » ;</p> <p>■ 5 % sur l'indicateur Climat (investir dans la transition neutralité carbone pour atteindre zéro installation fonctionnant au charbon en Europe en 2030, sur les installations où le Groupe a la maîtrise des investissements) : taux d'avancement des investissements planifiés pour réduire les émissions de gaz à effet de serre ;</p> <p>■ 5 % sur l'indicateur Traitement et valorisation des déchets</p>	
--	---	--	--	--

			dangereux : croissance du chiffre d'affaires consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux » ;	
VINCI	<p>> Say on Pay très clair. Rémunération du dirigeant plafonnée.</p> <p>Part ESG : - 25% du variable Court Terme - 25% du variable Long Terme du dirigeant</p>	<p>CT :25% RSE, 20% résultat net par action, 20% Cash Flow, 20% résultat opérationnel, 15% performance managériale >> 25%RSE - 15%Mngmt - 60%Perf financière</p> <p>LT : 25% RSE, 50% création de valeur, 12,5% perf boursière, 12,5% endettement >> 75% perf. financière - 25%RSE dont 15% sur l'environnement (notes CDP), 5% sécurité, 5% féminisation des emplois managériaux</p> <p>Les attendus derrière ces thèmes sont clairement détaillées dans le DEU (p.155 & 164)</p>	<p>Sur l'ambition environnementale</p> <p>o Evaluation de manière quantitative de la baisse des émissions de CO2 d'ici à 2030, (et pour laquelle ils se réfèrent également à un objectif de notation externe CDP Carbon >> maintien de la note A).</p> <p>Sur les enjeux sociaux et sécurité : établissement de critères, tous mesurés quantitativement, sur la féminisation (dans le DEU : pourcentage de femmes occupants des fonctions de managers en N+2 par rapport au moment de la mise en place du plan / Objectif final : 30% de femmes managers en 2030), le partage de la valeur et le taux de fréquence des accidents de travail.</p>	<p>La répartition de la valeur est précisée (dividendes, rétributions, Formation, Actionnariat salarié, achats fournisseurs, impôts & taxes, Fondations). 10% du capital est détenu par les salariés. Mais pas d'indication sur les outils ayant permis de définir ou de mettre en place ce partage.</p>
WORDLINE	<p>Le Directeur General a un salaire fixe de 750,000 euros et une rémunération variable de 880000 soit un total de 1630000, en incluant la rémunération long terme titre elle sera de 3000000.Les politiques de rémunérations</p>	<p>La structure de la rémunération du directeur général se compose comme suit 23% rémunération fixe sans conditions de performance et 77% rémunération variable soumise à des conditions de performance : rémunération pluriannuelle à</p>		

	<p>variables à court et long terme des dirigeants intègrent quinze objectifs repris dans Trust 2025 (nouveau programme de transformation RSE Trust 2025 en 2021. Ce programme Trust 2025 introduit de nouvelles pratiques pour maintenir le leadership de Worldline en matière de RSE dans le secteur des paiements). Les critères RSE représentent 20% de la rémunération variable à long terme</p>	<p>long terme maximum 42% et variable maximale à 35 %</p>		
--	--	---	--	--

ESSEC Business School

3 avenue Bernard-Hirsch
CS 50105 Cergy
95021 Cergy-Pontoise Cedex
France
Tél. +33 (0)1 34 43 30 00
www.essec.edu

ESSEC Executive Education

CNIT BP 230
92053 Paris-La Défense
France
Tél. +33 (0)1 46 92 49 00
www.executive-education.essec.edu

ESSEC Asia-Pacific

5 Nepal Park
Singapore 139408
Tél. +65 6884 9780
www.essec.edu/asia

ESSEC | CPE Registration number 200511927D
Period of registration: 30 June 2017 - 29 June 2023
Committee of Private Education (CPE) is part of SkillsFuture Singapore (SSG)

ESSEC Afrique

Plage des Nations - Golf City
Route de Kénitra - Sidi Bouknadel (Rabat-Salé)
Morocco
Tél. +212 (0)5 37 82 40 00
www.essec.edu

CONTACT

Research Center
research@essec.edu