



**HAL**  
open science

# ESG CRITERIA & EXECUTIVE DIRECTORS' COMPENSATION

Viviane de Beaufort, Hichâm Ben Chaïb

► **To cite this version:**

Viviane de Beaufort, Hichâm Ben Chaïb. ESG CRITERIA & EXECUTIVE DIRECTORS' COMPENSATION. 2024. hal-04684376

**HAL Id: hal-04684376**

**<https://essec.hal.science/hal-04684376v1>**

Submitted on 2 Sep 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.

## ESG CRITERIA & EXECUTIVE DIRECTORS' COMPENSATION

---

Viviane de Beaufort, Hichâm Ben Chaïb

**ESSEC RESEARCH CENTER**

WORKING PAPER 2431

JUNE 18, 2024



## Abstract

This study, conducted by the European Centre for Law and Economics (CEDE) at ESSEC, analyses 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.

## Introduction

Due to the significant challenges posed by the extra-financial considerations of economic entities, encompassing environmental, social, and governance (ESG) factors, the remuneration of executive directors (DMS) has evolved over the past decades, allowing these dimensions to take on greater importance. Because a lack of risk management in these areas could negatively impact companies, potentially leading to a loss of value creation, DMS needed, in accordance with agency theory<sup>1</sup>, to be incentivized to genuinely consider these issues. Hence, the practice of including extra-financial criteria, i.e., ESG, within the remuneration packages of DMS emerged.

The integration of ESG criteria in the remuneration of DMS is now firmly established in practice (1), but the consideration of ESG criteria remains uneven between environmental and social requirements, and almost non-existent for governance. Therefore, these still immature practices are subject to criticism. The Oxfam France report, "Cash 40: Too Many Millions for a Few Men," highlights, first and foremost, the significant disparities between the remuneration of executives and employees: CEOs of CAC 40 companies earn, on average, 130 times more than their employees. However, it is this data that is of particular interest to our work: only 18% of the remuneration of DMS or "top executives" is based on extra-financial objectives, highlighting a persistent imbalance in the integration of ESG criteria (2).

## 1. ESG Criteria and Remuneration Policies: Now a Given?

### 1.1. An Accepted and Shared Practice

The remuneration of executive directors in large listed companies is composed of three parts: fixed, variable (short/long term), and benefits. While the fixed part and benefits are easily identifiable, the variable part is less so. The fixed part corresponds to an annual guaranteed salary, regardless of the company's performance.

Benefits, often in kind, encompass a variety of provisions typically related to the executive's role: company car, company apartment, performance shares, retirement plan, non-compete package, etc. The variable part pertains to the executive's remuneration, expressed as a percentage of the fixed salary, applicable based on the financial and extra-financial performance of the executive, according to certain performance criteria.

#### 1.1.1. A Stakeholder Demand

The variable portion of executive remuneration is increasingly subject to non-financial objectives linked to environmental, social, and governance (ESG) considerations. Indeed, stakeholders are paying more and more attention to ESG issues (shareholders, institutional investors, regulatory authorities, consumers, employees, trade unions, etc.). There has been a

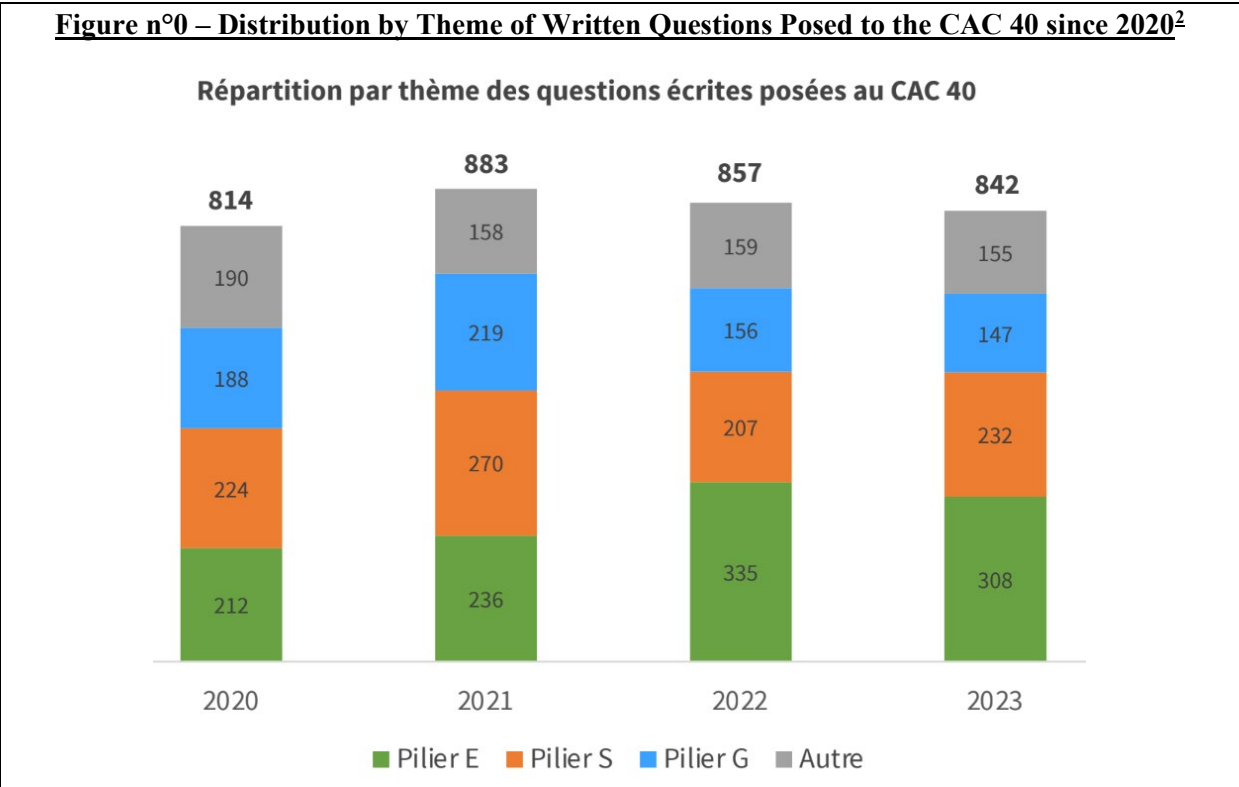
---

<sup>1</sup> Agency theory examines the relationship between the owners (principals) and the managers (agents) of an organization, where the agents are expected to act in the best interests of the principals. It highlights the potential conflicts resulting from divergences of interests and information asymmetries between the two parties. To mitigate these conflicts, control mechanisms and incentives are often put in place.

significant trend in recent years towards increased shareholder engagement, particularly from individual shareholders (842 written questions posed at assemblies in 2023, in addition to oral questions), and within this shareholder activism in Europe, the importance accorded to ESG topics is growing.

Written questions concerning environmental issues almost doubled between 2020 and 2023. While we do not yet have all the statistics for 2024, it is clear that this trend is continuing. Proportionally, aside from 2021, which was considered exceptional due to the number of written questions following the Covid-19 pandemic, ESG questions have continually taken up an increasingly significant portion of executive inquiries: in 2020, non-ESG written questions represented 23.34% of the total, while in 2022 and 2023, they represented 18.55% and 18.41%, respectively.

**Figure n°0 – Distribution by Theme of Written Questions Posed to the CAC 40 since 2020<sup>2</sup>**



Companies are expected to incorporate these factors into their operational activities and strategic directions. The integration of ESG criteria in executive remuneration has become a common practice among large European companies. A recent study (2024, Dell’Erba & Ferrarini) conducted on the 300 largest European companies listed on the FTSE EuroFirst 300 reveals that 61.6% of them consider ESG parameters when defining executive remuneration. For example, 35 companies stated they would adopt these criteria from 2021-2022. The most used ESG criteria include employee diversity and inclusion (cited by 40% of companies), customer satisfaction (25%), CO2 emissions reduction (30%), and commitment to local communities (15%). These initiatives reflect a growing trend to align executive interests with

<sup>2</sup> Forum pour l’Investissement Responsable (FIR), « Statistical Study on the CAC 40 », January 2023.

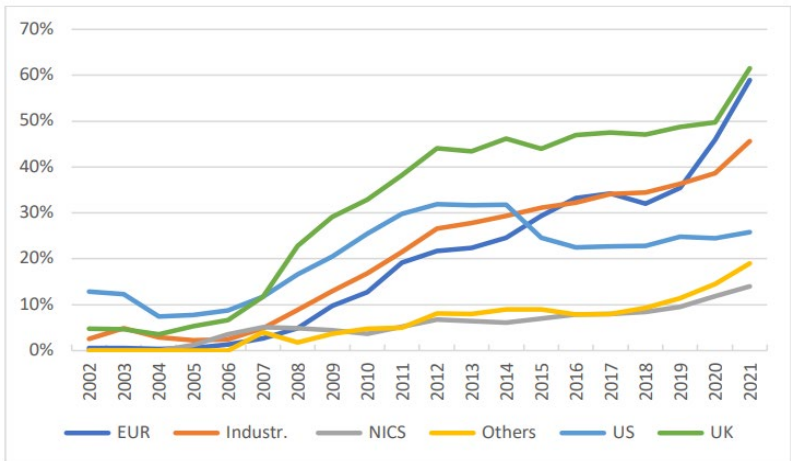
long-term sustainable development goals, thus responding to increased investor and stakeholder demand for more responsible and transparent governance.

### 1.1.2. A Requirement Now Anchored in Business Practices

As these issues present risks related to the activities of any economic entity, whether in terms of regulation, reputation, litigation, supply, partnership, etc., executives with ESG criteria in their variable remuneration are incentivized to implement a management policy of ESG risks. Similarly, integrating ESG criteria into variable components neutralizes short-term logics that might drive decisions lacking long-term sustainability. By incorporating these non-financial objectives, executives are encouraged to make decisions that consider value creation beyond the current fiscal year. Aligning executive pay with ESG goals also aims to align their interests with stakeholders and the company, consistent with agency theory. Furthermore, this strengthens corporate governance by requiring executives to demonstrate increased accountability and transparency in their actions.

The incentives stemming from these reasons for executives to consider ESG criteria in their variable compensation packages are historically reflected in the growing importance of these criteria over time, across all geographic regions (Fig. 1).

**Figure 1 – Evolution of ESG criteria adoption in compensation packages in different geographic zones<sup>3</sup>**



American and British companies were the first to incorporate ESG criteria into compensation packages, starting in the early 2000s. However, while the consideration of ESG criteria continued to increase in UK executive pay packages during the 2000s and particularly from the 2010s onwards, this trend stabilised in the United States and even decreased by 5%. In Western Europe and other newly industrialised countries (NICs), the inclusion of ESG criteria in executive compensation has grown over time. Nevertheless, it is European companies that have seen the most significant progression, increasing from 10% adoption of some form of "sustainable compensation" in 2009 to around 60% in 2021, while catching up with the UK

<sup>3</sup> "Sustainability and Executive Compensation", *European Corporate Governance Institute*, R. Barontini, J.G. Hill, dec. 2023, pp. 21.

trend as early as 2019, it is noted that the adoption of NFRD<sup>4</sup> and CSRD<sup>5</sup> directives in 2014 and 2021, respectively, is correlated with an increase in the adoption of ESG criteria in compensation packages.

## 1.2. Still Nascent Implementation

### 1.2.1. Imbalance between Financial and Non-Financial Criteria

In France, the integration of ESG criteria into the compensation policies of listed companies has developed over several years to become indispensable today. Proxy voting guidelines on ESG issues, such as those proposed by As You Sow and Proxy Impact (2024), provide a structured framework for investors wishing to align their votes with principles of environmental, social, and sustainable governance. These guidelines recommend voting against CEOs who hold both chairman and CEO roles, in favour of women on boards, and against anti-ESG resolutions. For example, As You Sow's<sup>6</sup> "Women on Boards" rule ensures never voting against a female board member. Additionally, these directives advocate for a case-by-case analysis for complex decisions such as mergers and acquisitions. This framework aims to promote sustainable business practices by using shareholder voting power to influence corporate governance decisions. In 2023, As You Sow identified over 150 executive compensation plans that include ESG criteria, marking a 20% increase from the previous year.

Thus, in its latest engagement report from the campaign with CAC 40<sup>7</sup> listed companies, FIR welcomed the increasing presence of E&S criteria in executive remuneration, highlighting a 25% increase in companies enhancing the E&S component in short or long-term compensation from the previous year. This raised the number of companies integrating E&S criteria into long-term remuneration to 35, up from 32 the previous year. Furthermore, among the 12 companies with the lowest proportions of E&S criteria, typically less than 20%, just under half (5)<sup>8</sup> indicated they had already initiated processes to enhance E&S criteria in executive remuneration packages. It is also encouraging to note that reluctance to increase the proportion or introduce E&S criteria stems more from operational considerations than philosophical ones. Indeed, the arguments commonly cited for a lesser emphasis on ESG criteria are either the development of a new strategic plan or operational timing considerations. The argument that the Board deems the current share of E&S criteria as sufficient would benefit from further analysis, by comparing the proportion of ESG criteria in compensation packages with the company's non-financial performance.

According to PwC<sup>9</sup>, the number of CAC 40 companies integrating CSR criteria into short-term variable pay rose from 73% in 2017 to 100% since 2022. In 2024, 43% of employee incentives also include ESG criteria, up from 18% in 2017. Regarding long-term variable pay, only 10% of the CAC 40 included ESG criteria, compared to now 88% in 2024.

---

<sup>4</sup> Non-Financial Reporting Directive.

<sup>5</sup> Corporate Sustainability Reporting Directive.

<sup>6</sup> As You Vote, "Proxy Voting Guidelines", 2024.

<sup>7</sup> Forum pour l'Investissement Responsable (FIR), How does the CAC 40 respond to investors? Engagement Report - Season 4, "Written Questions at General Meetings 2023".

<sup>8</sup> Capgemini, Dassault Systèmes, EssilorLuxottica, Sanofi, Stellantis.

<sup>9</sup> Corporate Social Responsibility criteria and compensation: strategic alignment?, PwC, Orse, Global Compact, January 2024.

According to IFA<sup>10</sup>, 88% (+8pts vs 2022) of SBF 120 companies, totaling 105 companies, integrated at least one climate/environmental objective into their long-term and/or short-term executive compensation policies in 2023. When differentiated between short and long term, 77% have such criteria for short-term compensation compared to 68% for long-term, respective increases from 2022 of +9 pts and +5 pts. Companies integrating these criteria for both short and long terms are at 53%, marking a 10-point increase from 2022. Generally, there is a greater appetite for short-term over long-term criteria.

The CAC 40 appears to outperform the SBF 80, as in 2022<sup>11</sup>, 95% of the top 40 listed companies integrated climate/environmental objectives into the compensation policies for both short and long terms, compared to 71% of the SBF 80. For short-term goals, it was 87% for the CAC 40 versus 58% for the SBF 80, while for long-term goals, it was 74% for the CAC 40 versus 55% for the SBF 80. Taking the most ambitious approach of having at least one climate/environmental criterion for both short and long terms, 63% of CAC 40 companies comply, compared to only 33% of the SBF 80.

The integration of ESG criteria into compensation policies, while becoming essential and showing real progress, still remains significantly overshadowed by the weight placed on financial and personal performance of executives, for two reasons.

The first reason stems from the fact that ESG criteria do not apply to all components of executive compensation. Examining the segments related to executive compensation within the Universal Registration Documents (URD) of CAC 40 listed companies by late 2023 reveals the average breakdown of compensation packages for Chief Executive Officers (CEOs) and Managing Directors (MDs) as follows:

- Fixed salary: 20%;
- Variable compensation: 28%;
- Long-term incentive (LT incentive): 48%;
- Benefits in kind: 4%.

The potential integration of ESG criteria into the overall performance assessment of executives covers an average of 75% of their compensation, with the remaining 25% being guaranteed. This distribution may vary based on the CEO or MD status, as MDs typically have a fixed salary component averaging 10 percentage points higher than CEOs (24% vs. 14%), and their benefits in kind are on average twice as high in value.

The second reason revolves around the predominance of financial criteria over non-financial criteria in terms of weighting within performance objectives linked to ESG criteria. Thus, whether in long-term compensation or annual bonuses, financial metrics overwhelmingly dominate the criteria used to evaluate executive performance (Fig. 2), despite the increasing share dedicated to CSR criteria in recent years (between 10% and 20% in 2017 vs. between 20% and 30% in 2024, PwC).

---

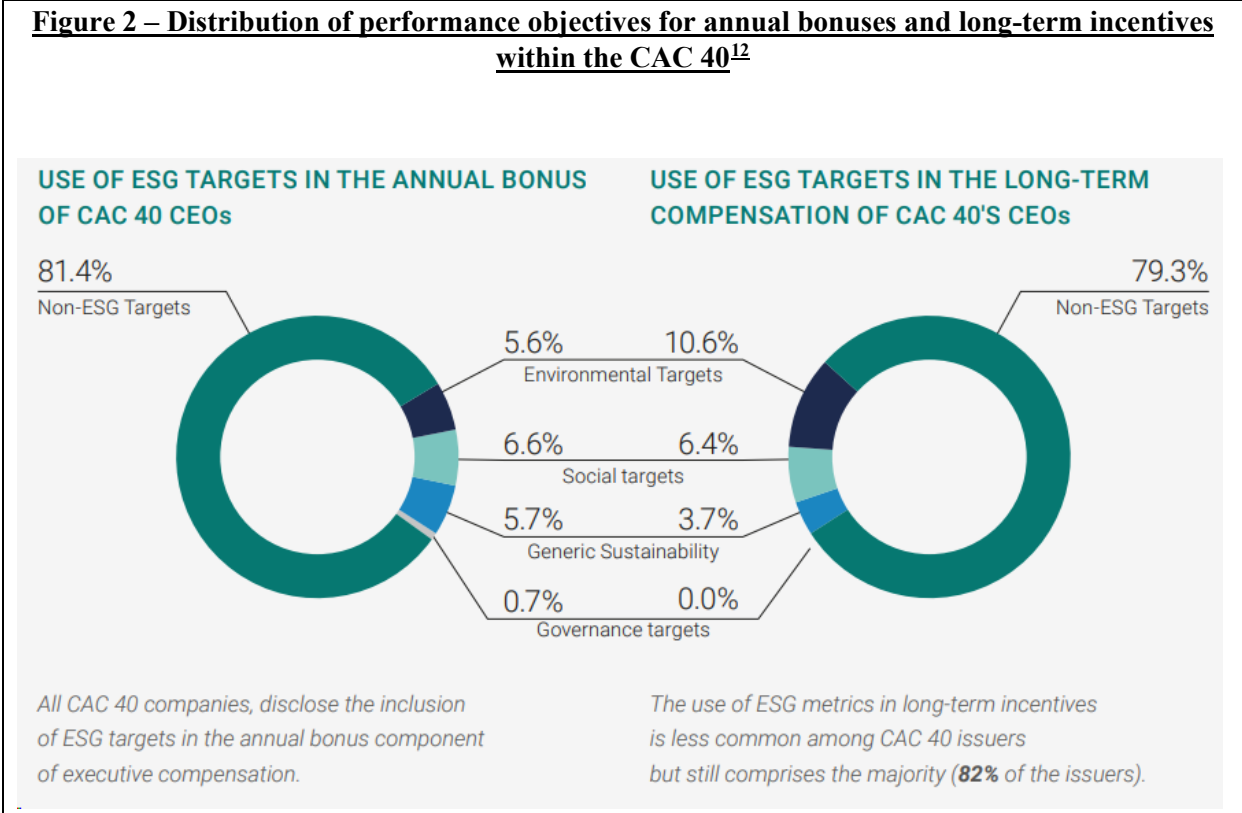
<sup>10</sup> Executive Compensation Barometer, SBF120, "Climate in CEO Compensation Policies", French Institute of Directors (IFA), Chapter Zero France, Ethics & Boards, 3rd edition, November 2023.

<sup>11</sup> Executive Compensation Barometer, SBF120, "Climate in CEO Compensation Policies", French Institute of Directors (IFA), Chapter Zero France, Ethics & Boards, 2nd edition, November 2022.



As highlighted by FIR, companies still tend to prioritise financial metrics in determining corporate performance. Hence, none of the CAC 40 companies have predominantly tied executive compensation to environmental and social criteria to date.

It is worth noting the efforts of Veolia, however, which reports a parity between financial and non-financial criteria, with 50% of E&S criteria in the CEO's long-term compensation policy.



For example, in terms of the lesser consideration given to ESG criteria, the "climate/environment" criterion, one of the most commonly used ESG criteria in variable compensation policies for executives in the SBF 120, on average represents 11.3% of long-term compensation, an increase of 1.4 percentage points from 2022. Meanwhile, it represents 6.3% of short-term variable compensation, up by 0.7 percentage points. This indicates that the "climate/environment" criterion is more valued in long-term compensation than in short-term compensation. However, the trend appears to be reversed when looking at other non-financial criteria. Overall, non-financial criteria account for an average of 8.9% in long-term compensation, while they reach 28.9% in short-term compensation. Nevertheless, financial criteria remain predominant, comprising 79.8% of long-term variable compensation and 64.8% for short-term.

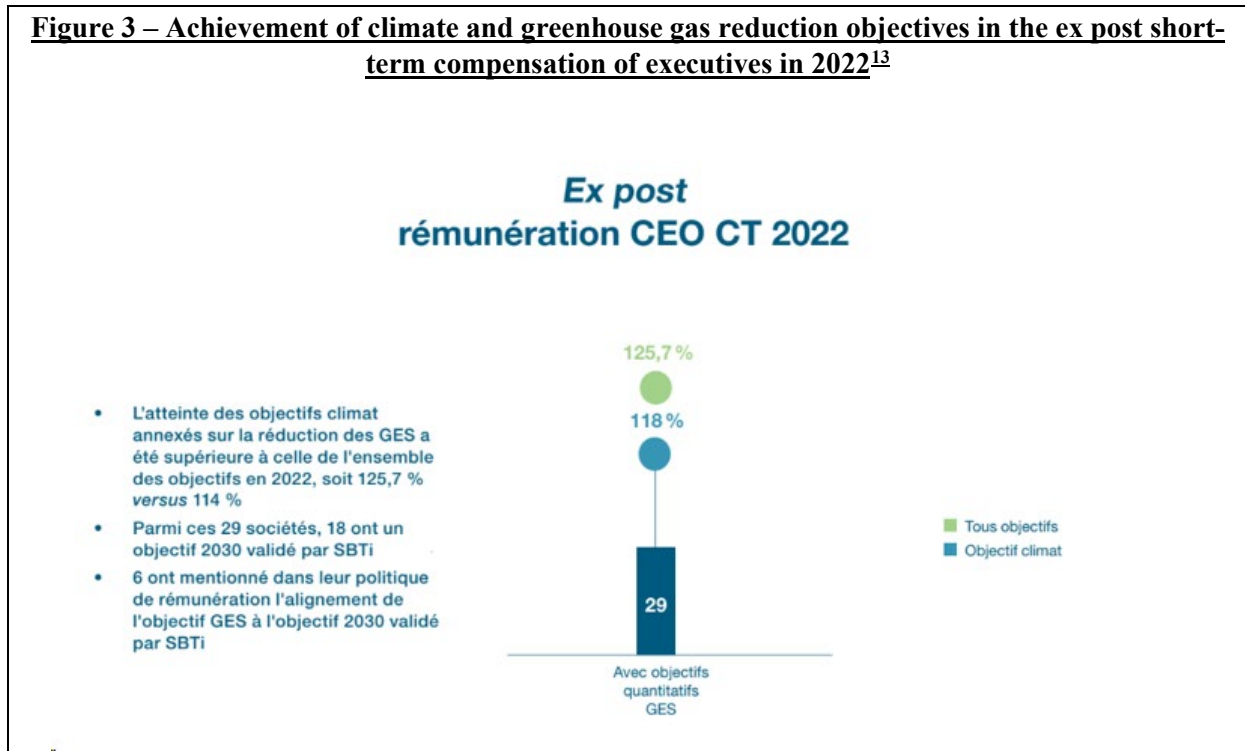
**1.2.2. What about goal achievement?**

Indeed, the inclusion of ESG criteria in compensation packages primarily aims to incentivize executives, and one can reasonably question the effectiveness of this non-financial weighting. If the effectiveness of incentivizing executives towards achieving ESG goals is reduced, then we might observe genuine non-financial performance, particularly in environmental issues. Thus, across all SBF 120 companies, the average achievement of all ex post short-term variable

<sup>12</sup> Morrow Sodali, « The 2023 european proxy season review », France, 2023.

compensation objectives for executives reached 110.3% in 2022, while the average achievement of "climate/environment" objectives is 113%, with a particularly strong performance in criteria related to greenhouse gas emissions reduction at 125.7% (Fig. 3).

**Figure 3 – Achievement of climate and greenhouse gas reduction objectives in the ex post short-term compensation of executives in 2022<sup>13</sup>**



The increasing emphasis on ESG issues shows no signs of slowing down, as the integration of ESG criteria in compensation packages is evolving to include other company actors beyond executive directors. According to PwC, 67% of CAC 40 companies are gradually incorporating CSR criteria into the short-term variable compensation of other company actors. Company practices are starting to align between executives and other actors such as senior executives, top management managers, etc.

In line with this approach, FIR included a sub-question in Question 4 of its campaign addressing CAC 40 listed companies, concerning the integration of E&S criteria in employee compensation – excluding executives<sup>14</sup>.

According to FIR, although all companies claim to include E&S criteria in employee compensation policies, only seven<sup>15</sup> companies offer E&S criteria in bonuses, long-term compensation, and profit-sharing. Meanwhile, 14 companies still do not include these criteria in long-term compensation and 11 do not include them in bonus compensation. Among the 29 companies that include criteria in employees' short-term compensation, only 19 provide details on the share of these criteria. Similarly, among the 26 companies that offer long-term criteria, 24 have detailed the share of these criteria. Regarding bonus compensation, Danone stands out, offering a share of 30% to 50% for E&S criteria depending on the employee's hierarchical level.

<sup>13</sup> Executive Compensation Barometer, SBF120, "Climate in CEO Compensation Policies", French Institute of Directors (IFA), Chapter Zero France, Ethics & Boards, 2nd edition, November 2022, slide 14.

<sup>14</sup> Question 4, sub-question: "Can you describe how the compensation (bonus, long-term, profit-sharing, other) of your employees (excluding executives) incorporates environmental and social (E&S) criteria? Please specify the number of employees concerned and detail as precisely as possible the E&S criteria and their share in employee compensation."

<sup>15</sup> Air Liquide, AXA, Crédit Agricole, Legrand, Orange, Veolia, and Vivendi.

Additionally, the share of E&S criteria in the bonus compensation for executives at Crédit Agricole, Kering, and Veolia is 30%. Twenty-one issuers also integrate environmental and/or social criteria into profit-sharing agreements, down from 24 companies in 2021. This decline is likely due to the 2021 question regarding the integration of E&S criteria being limited to profit-sharing agreements.

However, this evolution is not without challenges. As FIR<sup>16</sup> explains, the responses provided tend to focus more on the integration of environmental and social criteria in the compensation policies of executive employees rather than that of regular employees, making it difficult to draw conclusive analyses of employee compensation policies and their defining processes. The heterogeneity of the data provided, particularly regarding the number of employees affected by these criteria in their compensation, prevents a qualitative analysis of this subject. Twenty-six companies have indeed provided the number of employees concerned with E&S criteria in their compensation, but it remains unclear whether these numbers include executives or social representatives and without sufficient context on what this represents relative to the total workforce. Nonetheless, Michelin and Saint-Gobain are noted as top performers by communicating the proportion of employees affected by E&S criteria in bonus and long-term compensation, representing a significant portion of their workforce (80% and 65% of the workforce, respectively).

Thus, FIR writes that *"the topic of non-financial criteria included in employee compensation policies still does not seem to be fully mastered by companies."*<sup>17</sup>

## 2. Challenges of Integrating ESG Issues into Compensation Policies

### 2.1. Unequal Consideration Between E, S, and G Criteria

Publicly listed companies have largely introduced ESG criteria into executive compensation, with an average weighting ranging from 10% to 60% (Fig. 4), at different organizational levels. However, it is difficult to have a clear view because, in addition to the varying importance of ESG criteria among companies, these criteria do not have the same weightings among themselves.

There are no uniform practices, neither by index nor by industry sector. Moreover, two inequalities of treatment are noteworthy: one between E, S, and G criteria, and another within each of these categories.

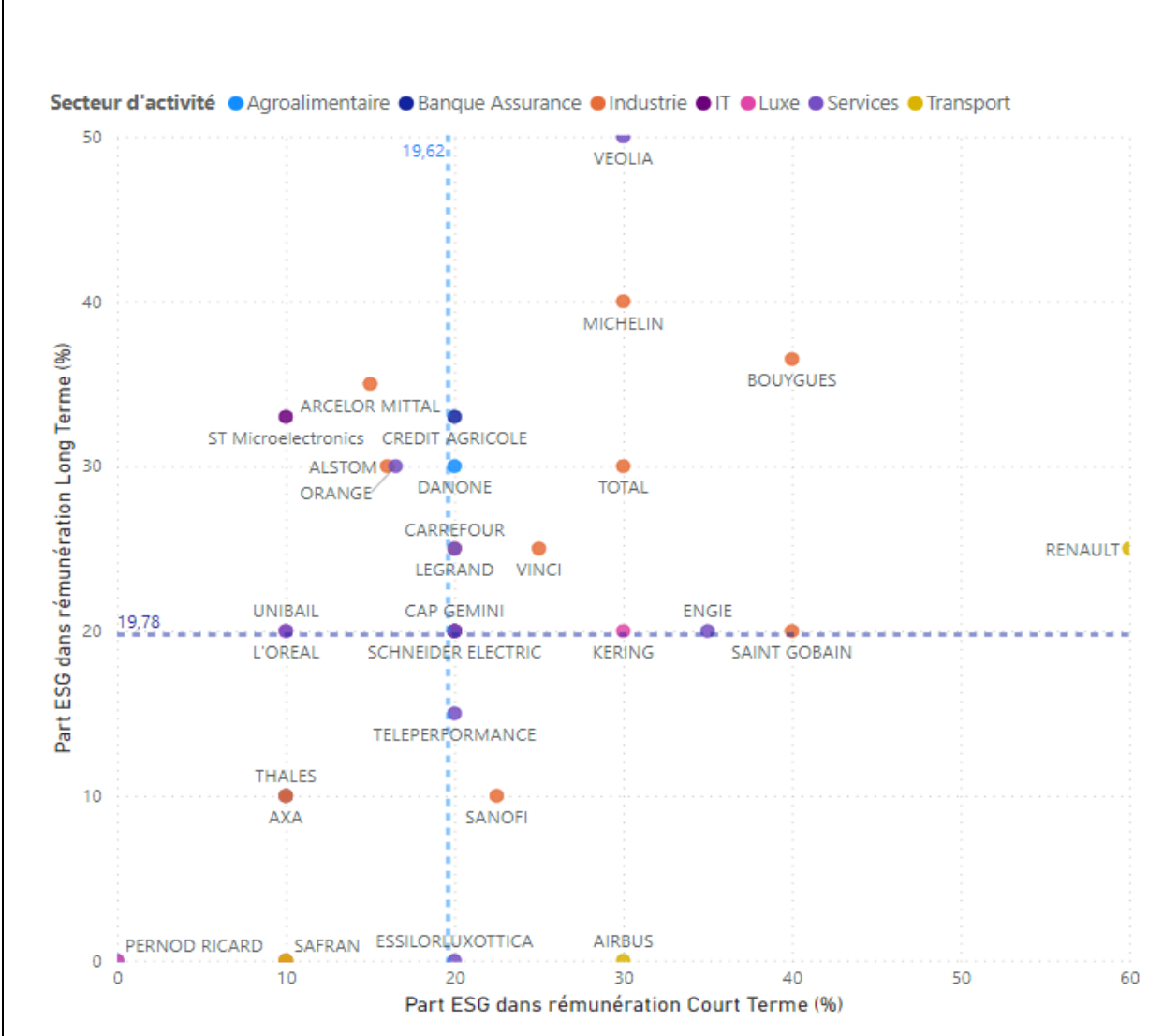
The work of the ESSEC Women Board Ready, whose analyses are presented in the Annexes of this document, has confirmed these two inequalities of treatment.

---

<sup>16</sup> 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 »*.

<sup>17</sup> 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.

**Figure 4 – Proportions of ESG Criteria in Short- and Long-term Compensation of CAC 40 Companies in 2023<sup>18</sup>**

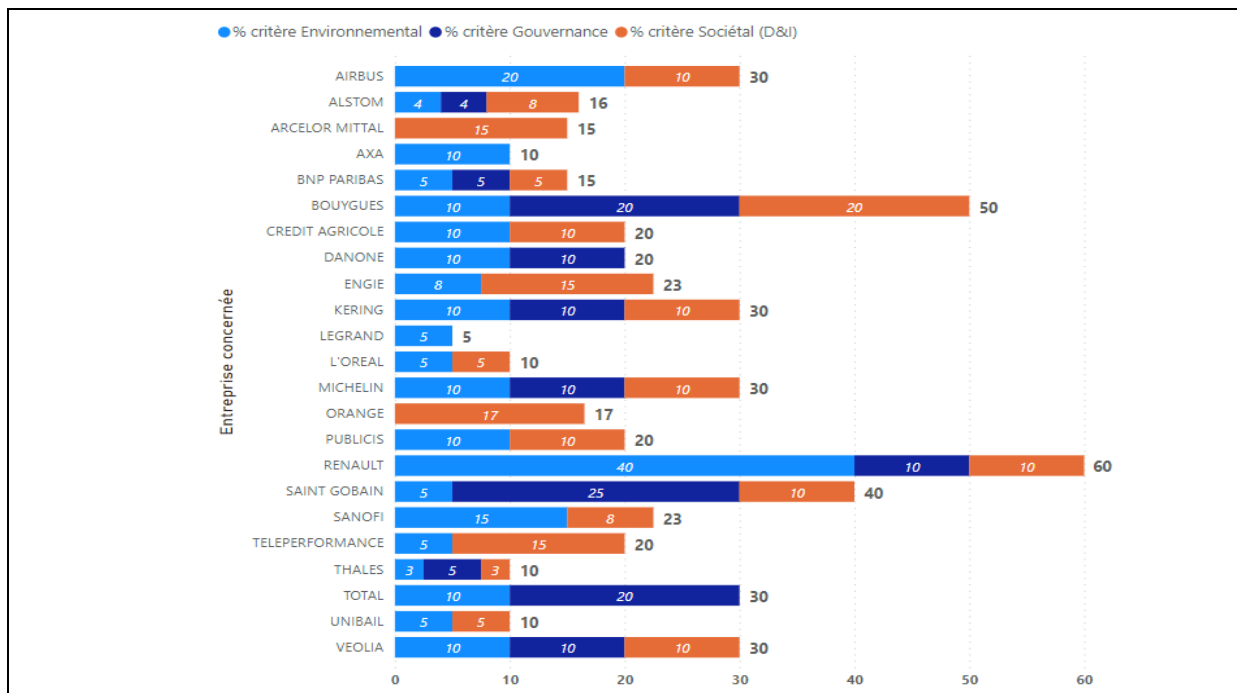


The first inequality in the consideration of ESG criteria lies primarily between the categories themselves. Indeed, there is particular attention paid to Environmental (E) criteria, followed by Social (S) criteria, with a near-absence of consideration for Governance (G) criteria. This is evident in the short-term variable compensation (Fig. 5), where the average share of ESG criteria is 19.6%. Among the 23 companies with a detailed breakdown of ESG criteria, there are significant disparities: 21 companies have at least one environmental criterion, while only 9 have deployed criteria across all three categories E, S, and G.

**Figure 5 – Proportions of ESG Criteria in Terms of E, S, and G Categories in Short-term Variable Compensation of CAC 40 Executives<sup>19</sup>**

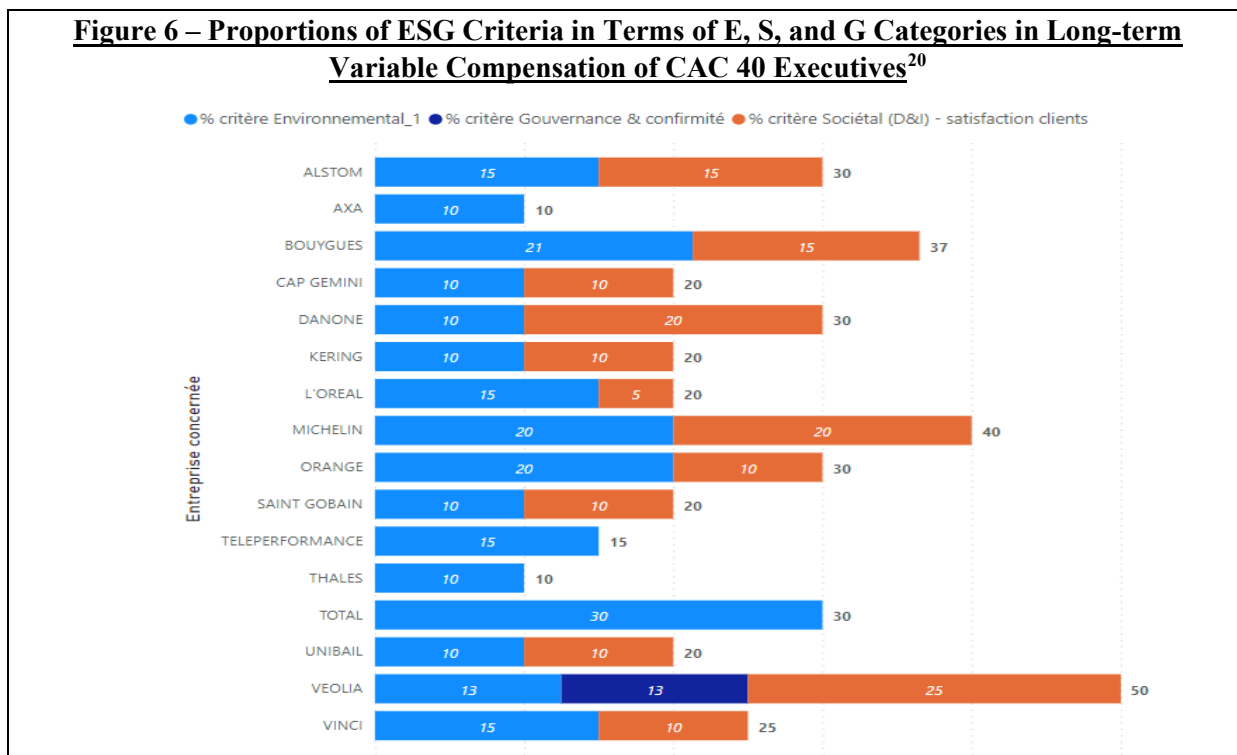
<sup>18</sup> Women Board Ready, ESSEC, 2023.

<sup>19</sup> Women Board Ready, ESSEC, 2023.



This is similarly observed in long-term variable compensation (Fig. 6), where the average share of ESG criteria is 19.8%. Among the 23 companies with a detailed breakdown of ESG criteria, there are significant disparities: only 16 companies have at least one environmental criterion, while only 11 have deployed criteria in both the E and S categories. Notably, Veolia is the only company that includes criteria in all three categories—E, S, and G—in their long-term variable compensation.

**Figure 6 – Proportions of ESG Criteria in Terms of E, S, and G Categories in Long-term Variable Compensation of CAC 40 Executives<sup>20</sup>**



<sup>20</sup> Women Board Ready, ESSEC, 2023.

When revisiting the weighted distribution of ESG criteria in remuneration (Fig. 2), the same observation emerges, namely the difference in consideration between the criteria: the environment represents 5.6% of the annual bonus of CAC 40 executives, compared to 6.6% for social criteria, 5.7% for so-called "generic" criteria, and only 0.7% for governance criteria. Conversely, for long-term remuneration, the environment accounts for 10.6% of the objectives, compared to 6.4% for social objectives, 3.7% for generic criteria, and 0% for governance.

## 2.2. A Plurality of ESG Criteria Still Too Discretionary

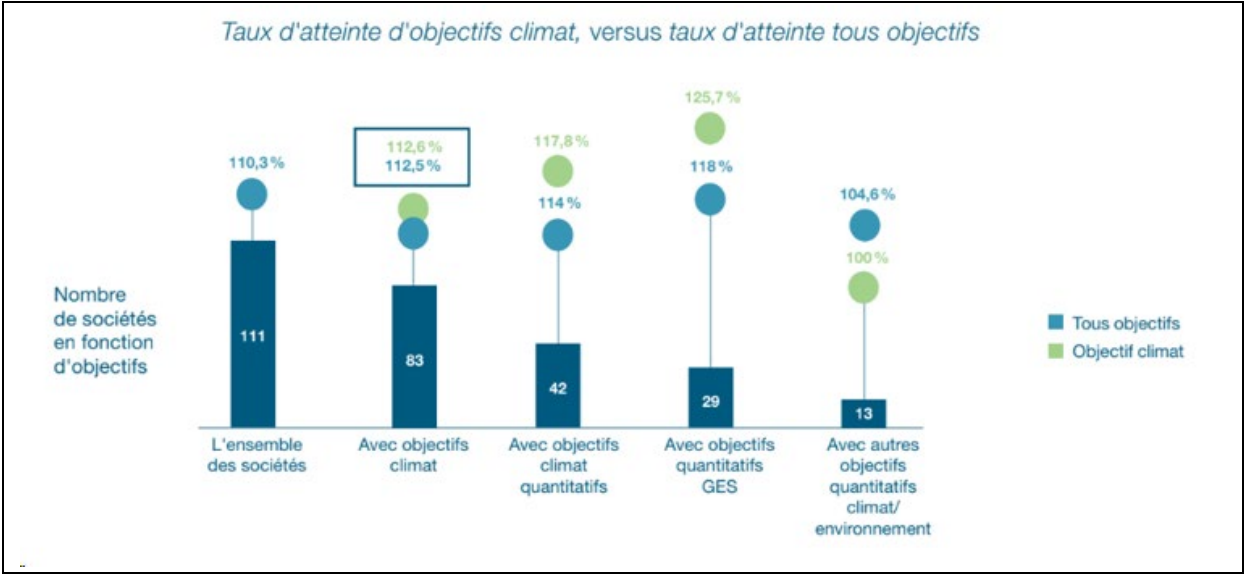
The inequality of treatment does not only concern the E, S, and G categories but also the criteria within each category. As PwC pointed out, the most recurrent criteria are primarily CO2 emissions and D&I (Diversity & Inclusion). However, mechanisms increasingly tend to integrate more varied indicators to achieve the company's strategy and CSR priorities.

According to Morrow Sodali, the most used environmental criterion is greenhouse gas emissions targets, followed by elements related to agricultural regeneration linked to companies' supply chains, as well as land protection and the development of the circular economy. In societal matters, the most common targets are gender diversity and workplace accidents, particularly in the industrial sector. This is followed by employee engagement levels and the number of people with disabilities. Finally, there are also some metrics specific to companies' sectoral activities, such as territorial anchoring, for example.

One can therefore assume that the unequal weighting between all the criteria leads to arbitration effects by executives, favoring the criteria for which they are most judged, thus creating a hierarchy among the ESG criteria. The hierarchy in the importance of the criteria, pushing executives to act mainly on certain criteria over others, thus produces different performances depending on the criteria, that is, different rates of achieving objectives, whose standard deviation can sometimes vary widely (Fig. 7). Thus, if we focus on the rate of achieving environmental objectives, compared to the rate of achieving other extra-financial criteria, we notice an overperformance on climate objectives, particularly greenhouse gas emissions, to the detriment of other criteria. Furthermore, the overperformance is more pronounced for the quantitative elements related to greenhouse gas emissions, compared to other climate criteria.

**Figure n°7 – Achievement Rate of Climate/Environmental Objectives vs. Achievement Rate of All Objectives<sup>21</sup>**

<sup>21</sup> Baromètre des rémunérations, SBF120, “Le climat dans la politique de rémunération des CEO”, Institut français des administrateurs (IFA), *Chapter Zero France, Ethics & Boards*, 2nd Edition, November 2022, slide 13.



Thus, it is important to note that the diversity of ESG criteria weightings and the consequently unequal importance given to non-financial issues contribute to the complexity of linking ESG concerns with the remuneration of executive directors. Furthermore, this complexity is exacerbated when addressing the definition of specific metrics, monitoring their achievement, and their relevance in relation to the company’s issues. This raises the question of how to define and measure non-financial objectives, targets, and performance in the evaluation of executive remuneration packages.

The unequal consideration given to ESG issues, both between categories and within each category, creates competition among criteria. Specifically, when it becomes more advantageous, given a company’s non-financial performance, to select one criterion over another in determining the executive director’s performance and therefore their remuneration package, certain criteria are highlighted. For instance, criteria deemed more advantageous—either due to a lack of rigor in performance determination, such as an "environmental" criterion, or because they align with shareholder wealth creation interests, like the cash flow criterion—are therefore given greater prominence and show higher frequency in remuneration packages (Table 1). In other words, the diversity and competition among criteria lead to "discretionary and self-interested" effects. Moreover, some so-called "generic" criteria lack transparency regarding their parameters, targets, and respective weightings in the metrics. According to PwC, as previously mentioned, ESG rating objectives tend to be replaced by performance indicators on which executives and employees have more flexibility to act.

**Table 1 – Frequency of ESG Criteria in the Remuneration of Executive Directors in the SBF**  
**120<sup>22</sup>**

<b>Frequency of ESG Criteria in Executive Remuneration</b>			
<b>Annual Variable</b>		<b>Long term</b>	
Cash-flow	<b>63%</b>	Cash-flow	<b>38%</b>

<sup>22</sup> Data computed by the authors of the Research Document.

Global Revenue	45 %	CSR : environment	38 %
Operating profit	40 %	Stock price	33 %
CSR : professional equality / Diversity / Gender equality	33 %	Capital profitability	33 %
CSR : sustainable development	28 %	CSR : sustainable development	23 %
CSR : environment	25 %	CSR : professional equality / Diversity / Gender equality	20 %
Global Net Income	23 %	Global Revenue	20 %
Specific activity development	23 %	Operating profit	18 %
CSR : Health & Safety	20 %	Global Net Income	15 %
Earnings per share	20 %	Earnings per share	15 %
CSR : governance and compliance	20 %	Performance (results, growth) vs other companies set	13 %

As observed in Table 1, the preferred performance indicators remain financial, with a predominant focus on cash flow, both for annual variable remuneration (63% occurrence) and for long-term remuneration (38%). More specifically, the most frequent criteria for determining variable remuneration are financial, including cash flow, global revenue (45%), and operating result (40%). For long-term remuneration, financial criteria also hold greater importance, with cash flow, stock price (33%), and capital profitability (33%) being notable. It is worth noting, however, that the criterion “ESG: Environment” holds a significant position, appearing in 38% of long-term remuneration cases, equal to cash flow. Overall, there is a growing trend towards incorporating extra-financial criteria, particularly environmental ones.

The differences in frequency among criteria can be attributed to the discretionary selection made by companies in determining the performance indicators used for executive remuneration. According to the frequencies presented in Table 1, the average number of indicators used for determining the variable portion is 6.15, and for long-term remuneration, 3.6 indicators. This trend is confirmed by recent academic studies, which conclude that there is “*no standardized approach to performance evaluation*”<sup>23</sup> in ESG-based remuneration. The absence of a

<sup>23</sup> Longjie Lu (2023) “ESG-based remuneration in the wave of sustainability”, *Journal of Corporate Law Studies*, 23:1, 297-339.



standardized approach can be problematic for both the legitimacy of the remuneration received by executives and its objectivity.

Regarding the legitimacy of the remuneration, in practice, there are cases where ESG-based remuneration is used by administrative bodies as a tactic to control executive management or as a defense of private interests by the management, rather than promoting the company's sustainability. This results in a “decoupling” between ESG achievement and ESG remuneration.

For example<sup>24</sup>, a low stock performance per share is associated with a higher likelihood of adopting an ESG-based remuneration policy. One hypothesis by the authors to explain this correlation is that lower stock performance may lead executives to offset their reduced stock gains with additional variable remuneration based on ESG criteria, which are supposedly controllable, regardless of the actual extra-financial performance of the executive or the company.

**Figure 8 – Application of Discretionary Logic to Major ESG Indicators**<sup>25</sup>

Indicator	The proportion of companies applying discretion (%) <sup>a</sup>
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

<sup>a</sup>A company that uses both discretionary and objective metrics is included.

Regarding the objectivity of ESG remuneration, it is observed that, as illustrated in Figure 8, based on a sample of listed companies in the UK, remuneration committees tend to "*adopt self-designed evaluation methods and metrics, over which they exercise substantial discretion.*"<sup>26</sup>

A distinction is observed between objective metric evaluations—such as reductions in carbon emissions or ESG ratings and certifications—and more subjective evaluations, such as sustainable strategy or social impact.

An "objective evaluation metric" refers to a metric for which the remuneration committee applies little to no subjective judgment. The evaluation of sustainable strategy is a specific case, as all companies deploy ESG-related metrics based on the company's specifics and processes that are unique and non-quantifiable.

Generally, most companies in the studied panel prefer metrics with objective evaluations, although subjective and objective approaches are sometimes closely linked. For example,

<sup>24</sup> Sustainability and Executive Compensation”, European Corporate Governance Institute, R. Barontini, J.G. Hill, dec. 2023, pp. 23.

<sup>25</sup> *Idem.*

<sup>26</sup> *Idem.*

customer satisfaction can be assessed either through internal, company-specific, and therefore subjective mechanisms, or through indices from third-party organizations, which are objective.

While the study acknowledges that metrics evaluated subjectively can be more easily manipulated by the remuneration committee, it also nuances this conclusion. The analysis concludes that objective metrics are not necessarily more effective or immune to manipulation. When a company creates internal objective metrics or selectively chooses from numerous third-party metrics, these metrics can be dysfunctional.

The study also identified several issues within its panel related to evaluation methods and the performance of certain metrics that could alter the incentive effects of ESG-based remuneration. In other words, objective evaluation of metrics is not necessarily a guarantee of impartiality in choosing ESG criteria, nor of the absence of interests focused on maximizing remuneration when selecting these criteria.

It remains challenging to establish a balance in creating a corpus of extra-financial performance indicators for evaluating the performance of executives within their remuneration packages. While there is a growing trend towards incorporating ESG parameters into executive remuneration, questions of impartiality in defining criteria, indicators, and metrics persist.

This trend is generally observed across Europe. For example, discretionary determination of ESG criteria used in remuneration packages is noted in Belgium and Luxembourg (Figure 9).

Based on data provided by the Diligent Institute regarding 55 listed companies in these two countries, PwC Belgium has identified similar observations concerning the choice of ESG criteria in both short-term and long-term variable remuneration. For instance, there is an increasing number of shareholder proposals requesting companies to incorporate ESG goals into executive remuneration plans, with the most frequently used indicators being social (S) metrics—especially concerning health and safety—although their weighting is lower compared to environmental (E) criteria. Ultimately, it is observed that executive remuneration still largely relies on performance measures based on financial criteria.

**Figure n°9 – Executive Remuneration – Most Common Key Performance Indicators (KPIs)<sup>27</sup>**

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	<b>1. Environnement</b>
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) *	<b>3. Satisfaction des employés</b>
4. Chiffre d'affaires	<b>4. Environnement</b>	4. Cash-flow	<b>4. RSE et gouvernance</b>
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.)

<sup>27</sup> PwC Belgique, *Rapport 2022 sur la gouvernance d'entreprise et la rémunération des dirigeants*, novembre 2022.

Moreover, even if it were possible to counteract the windfall effects caused by the discretionary choice of ESG criteria by establishing a set of ESG criteria tailored to each company based on its specifics and sector, the issue of objectively and quantifiably measuring performance would still persist. Indeed, even assuming that non-financial ratings are the most credible measure of non-financial performance, one can only observe the variety of these ratings for the same company, sometimes resulting in very uneven performance outcomes. This was noted by the researchers from MIT's Aggregate Confusion<sup>28</sup>, who analyzed the divergence in ESG ratings across several companies and concluded that there is a "divergence" between ratings for given company performances, particularly in the categories of "Climate Risk Management," "Product Safety," "Corporate Governance," "Corruption," and "Environmental Management System," affecting E, S, and G alike. The authors also conclude that the divergence is particularly pronounced for KLD data, which is the data most commonly used in current academic research on ESG. They identify three solutions: (i) include different ESG ratings for the same company in the analysis to measure a "consensual ESG performance" as perceived by the markets; (ii) use a specific ESG rating that characterizes a particular company, while clearly explaining why this rating method is more suitable for a specific study; (iii) develop hypotheses around more specific ESG performance subcategories, such as greenhouse gas emissions or labor practices, which would help avoid divergence in scope and weighting, though it would still support a risk of measurement divergence. Regardless of the proposed solution, the authors emphasize the importance of examining the data, highlighting the need for transparency in data generation and creation procedures.

## Conclusion

In conclusion, given the difficulty of establishing a uniform, non-discretionary, and impartial set of ESG criteria and indicators to support the determination of non-financial performance for executive remuneration packages, it would be prudent to establish a "renewed philosophy" both for the non-financial performance of executives and for the distribution of value, in order to justify the non-financial parameters of executive remuneration allocations. In this regard, the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) imposes a normative framework aimed at encouraging companies to publish information on the non-financial impacts of their activities, although its framework is still limited and requires improvements. The CSRD represents a step forward towards greater transparency and accountability of companies concerning ESG criteria. However, it does not comprehensively cover all aspects of integrating ESG criteria into executive remuneration policies. The directive highlights the need to define and precisely measure ESG criteria adapted to the specifics of each company.

To improve practices, our next working paper (WP2) will propose specific recommendations, such as adopting sector-specific approaches for ESG criteria, developing robust methodologies for measuring non-financial performance, and promoting transparent communication about the results achieved. These recommendations aim to enhance the effectiveness and legitimacy of remuneration policies based on sustainability objectives, thereby aligning the interests of executives with those of stakeholders for sustainable value creation.

---

<sup>28</sup> Aggregate Confusion, Florian Berg, Julian F. Kölbl, Roberto Rigobon, « The Divergence of ESG Ratings », *Review of Finance*, 2022, 1315-1344, 23 May 2022.

## BIBLIOGRAPHY

- 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 - Women Board Ready ESSEC EXEC 2023 - Work under the Direction of Viviane de Beaufort (in french)

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, organisation des</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>

	ressources humaines , performance individuelle (appréciation du conseil d'administration, ).			
<b>AIRBUS</b>	Pas d'indicateurs clairement définis	Pas d'indicateurs clairement définis	Pas d'indicateurs clairement définis	Pas détaillé
<b>ALSTOM</b>	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"> <li>• 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 &amp; 2) et un objectif dans la rémunération long terme, basé sur la réduction de consommation d'énergie des solutions Alstom proposées aux clients ;</li> <li>• 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 ;</li> </ul>	Cf DEU 2022/2023 : La rémunération variable du PDG porte sur - La Performance globale du Groupe pour 60% dont o critères financiers (44%) : résultat d'exploitation ajusté, Cash-Flow libre et marge brute sur commandes reçues o 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) – o Définition et exécution des orientations stratégiques o Développement des équipes et de		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)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'éthique et la 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 ;</li> <li>• 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 ;</li> <li>• 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.</li> </ul> <p>» Performance globale du Groupe – 60%</p> <p>. Critères financiers (44%) : résultat d'exploitation ajusté, Cash-Flow libre et marge brute sur commandes reçues</p> <p>. Critères non-financiers (16%) : programmes d'éthique et de conformité, sécurité</p>	l'organisation o Performance commerciale		
--	--	---	--	--

	<p>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</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><b>ARCELOR MITTAL</b></p>	<p>&gt; 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 &amp; Safety &gt;&gt; 85% du Business pur (EBITDA, Free Cash Flow targets, ...)</p> <p>LT : les 35 % sont liés aux health &amp; safety, climate action and diversity &amp; inclusion ('D&amp;I' target) &gt;&gt; 65% de business pur</p>	<p>CT : les 15% sont liés aux enjeux de Health &amp; Safety</p> <p>LT : health &amp; safety, a climate action and a diversity &amp; inclusion ('D&amp;I' target)</p> <p>For health &amp; 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&amp;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.	
<b>AXA</b>	-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 offre 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
<b>BNP PARIBAS</b>	Le Psdt du CA (Jean Lemierre) perçoit un fixe de 950K€ (pas de variable) DG (Jean-Laurent Bonnafe) : 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

				<p>salariale labellisée  Responsable :  Fond d'actionnariat "FCPE BNPP actionnariat Monde"+ 3 nouveaux fonds avec démarche ISR en 2023</p>
<b>BOUYGUES</b>	<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,</p>

				Bouygues a décidé de verser à ses 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."
<b>CAP GEMINI</b>	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	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	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%

		d'exploitation, 1,5md de résultat net, 1,8md de FCF). Pour les 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.	Effet de Serre de 55 % par rapport à 2019, année de référence dans le cadre d'une trajectoire visant à la neutralité carbone à l'horizon 2025.	des employés du Groupe, contribuant ainsi à établir 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).
<b>CARREFOUR</b>	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€ Rémunération à long terme sous condition de performance (stock-options/actions gratuites/numéraire) : max 60% de la	Business et extra financiers :80% Qualitatif individuel : 20% 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	Matrice de matérialité (publiée dans le DEU): objectifs RSE et Transition alimentaire avec 17 KPI's. (non communiqués) . Mesure le taux d'atteinte annuel, critère intégré à la rémunération des dirigeants	. 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

	rémunération globale	propre indice synthétique : indice RSE et Transition alimentaire (Carrefour)		responsable des Fonds via le Conseil de Surveillance avec des représentants du personnel Plan d'attribution conditionnelle d'actions aux salariés : près de 4 200 collaborateurs concernés.
<b>CREDIT AGRICOLE</b>	<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 &gt; 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</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>

			par CAA pour atteindre 14 GW en 2025 (3%), améliorer l’empreinte carbone du Groupe CA (3%).	
<b>CRÉDIT AGRICOLE</b>				
<b>DANONE</b>	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%.	Critères économiques (quantitatifs) 60%, ESG 20%, managériaux 20%	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%	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

				<p>françaises de Danone bénéficient d'un plan d'intéressement, indexé principalement 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"> <li>• les salariés des sociétés françaises de Danone peuvent souscrire à une augmentation de capital annuelle dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise ;</li> <li>• 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 ;</li> <li>• enfin, en 2019, Danone a accordé pour la</li> </ul>
--	--	--	--	--

				<p>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.</p>
<p><b>DASSAULT SYSTEMES</b></p>	<p>Pour le Président DG :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-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%</li> </ul> <p>Pour le DG délégué : politique proposée par le Président DG au comité de rémunération</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-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</li> <li>-Actions de performance : Le</li> </ul>	<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>



	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 croissance du BNPA (80%)"			
<b>ENGIE</b>	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
<b>ESSILORLUXOTTICA</b>		- 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	- Valorisation des déchets - réduction des émissions de GES Aucun développement sur ce point	Non explicité

		<p>effet de serre et valorisation des déchets</p> <p>Note: "développement durable inclut des pratiques environnementales et sociales responsables, les initiatives philanthropiques et l'actionnariat des salariés"</p> <p>Note 2 : le document de référence mentionne le programme « Eyes on the Planet ».</p> <p>Comme référence de la politique de rémunération sur le périmètre ESG</p>		
<b>EUROFINS</b>				
<b>HERMES</b>	<p>Le Conseil de gérance de la société Émile Hermès SAS, Associé commandité, fixe le montant effectif de la rémunération statutaire annuelle de chaque gérant.</p> <p>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</p>	<p>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.</p> <p>L'évaluation du montant de rémunération assujettie au critère RSE est limité (!) à une cible de 100% sans possibilité de dépassement.</p>	<p>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)</p>	<p>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 €</p> <p>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)</p>

	stratégiques du développement du groupe à moyen-long terme et l'environnement concurrentiel dans lequel il évolue Rémunération 2022 Axel Dumas 4 486 458 € dont 40% fixe statutaire et 60% variable.			En France, plus de 85% des effectifs sont couverts par un accord d'intéressement comprenant des objectifs liés au développement durable (amélioration de la sécurité, usage parcimonieux des matières, protection des ressources...).
<b>KERING</b>	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 : o s'agissant de la rémunération variable annuelle :	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

		<p>- 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 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</p>	<p>consommation d'énergie sur les sites. depuis de nombreuses années, le Groupe a mis en place pour les salariés français un 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</p>
--	--	---	--

			<p>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 ; 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>salariés ont ainsi pu souscrire au capital de Kering, via une augmentation de capital, à des conditions préférentielles (avec une 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>
<b>L'OREAL</b>	La rémunération du Directeur général est composée à 25% de la part variable (jusqu'à 120% du fixe), à 25% de la	La rémunération variable annuelle du Directeur général représente 25% de sa rémunération	40 % de la rémunération annuelle variable du dirigeant repose sur les critères extra-financiers et qualitatifs, dont :	L'Oréal a annoncé le lancement de sa troisième opération d'actionariat

	<p>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 extra financière (40%).</p> <p>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>totale. Elle est liée à 60% sur la performance globale de l'entreprise. Les critères pris en compte sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. le chiffre d'affaires (15%)</li> <li>. les parts de marché (15%)</li> <li>. le résultat d'exploitation (15%)</li> <li>. le bénéfice net par action (10%)</li> <li>. le cashflow (10%).</li> </ul> <p>Les critères de performance extra-financiers représentent 40% de la rémunération variable et sont composés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. de l'engagement dans la politique RSE (10%),</li> <li>. des Ressources humaines (7,5%),</li> <li>. du développement du digital (7,5%)</li> <li>. de critères qualitatifs (7,5 % Management &amp; 7,5 % Image, Réputation, Relations avec les parties prenantes).</li> </ul>	<p>10% pour le critère RSE, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• d'ici à 2025, atteinte du statut « carbone neutre » pour l'ensemble des sites du Groupe,</li> <li>l'amélioration de l'efficacité énergétique et l'utilisation de 100 % d'énergies renouvelables ;</li> <li>• 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 ;</li> <li>• d'ici à 2030, 100 % de l'eau utilisée dans les procédés industriels du Groupe sera recyclée et réutilisée en boucle ;</li> <li>• d'ici à 2030, 100 % des ingrédients des formules et des matériaux d'emballage biosourcés du Groupe seront traçables et issus de sources durables ;</li> <li>• d'ici à 2030, 95 % des ingrédients des formules du Groupe seront biosourcés, issus de minéraux abondants ou de procédés circulaires ;</li> <li>• d'ici à 2030, 100 % des emballages plastiques du Groupe seront d'origine recyclée ou biosourcée (objectif de 50 % d'ici à 2025) ;</li> <li>• d'ici à 2030, tous les produits du Groupe seront éco-conçus ;</li> </ul>	<p>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 l'étranger, au développement du Groupe.</p> <p>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>• d'ici à 2030, 100 000 personnes issues de communautés en difficulté seront aidées par le Groupe pour accéder à un emploi.</p> <p>Et également :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. 7,5 % pour les ressources humaines (indicateur quantifiable) : <ul style="list-style-type: none"> <li>o équilibre femmes/hommes;</li> <li>o développement des talents ;</li> <li>o accès à la formation.</li> </ul> </li> <li>. 7,5 % pour l'image, la réputation et les relations avec les parties prenantes (indicateur qualitatif), avec pour critères notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>o développement Durable ;</li> <li>o engagement auprès de la jeunesse ;</li> <li>o diversité et Inclusion ;</li> <li>o éthique ;</li> <li>o partage de la valeur.</li> </ul> </li> <li>- 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.</li> </ul>	
<b>LEGRAND</b>	75% de rémunération variable, 50% long terme et 25% annuelle => dans la	Variable annuel : 80% business variable long terme : 75% business => croissance organique du CA,	seule précision : "taux d'atteinte de la feuille de route RSE", sachant que les KPI de la feuille de route sont pas très détaillés	

	<p>rémunération annuelle, 20% taux d'atteinte de la feuille de route RSE =&gt; dans la rémunération long terme, 25% taux d'atteinte de la feuille de route RSE (moyenne sur 3 ans des réalisations) (salaire total, inchangé 2022-2023 : 3 606 135)</p>	<p>marge opérationnelle avant acquisitions, croissance externe, performance du cours, etc</p>	<p>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 émissions de CO2, évolutions du chiffre d'affaires réalisé avec des solutions d'efficacité énergétique, intégration dans les indices RSE, etc.)." =&gt; aucun chiffrage</p>	
<b>LVMH</b>	<p>Pas de part ESG dans la rémunération du dirigeant</p>	<p>Aucune</p>	<p>Aucune</p>	<p>Pas expliqué</p>
<b>MICHELIN</b>	<p>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)</p>	<p>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</p>	<p>Cf question G</p>	<p>Pas détaillé</p>
<b>ORANGE</b>	<p>AG : pas de mention de la décomposition mais approbation</p>	<p>Dans le DEU : Part ESG dans la rému variable</p>	<p>Rému variable annuelle (16,5%) : - taux d'accès à la</p>	<p>Pas détaillé</p>



	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 annuelle et 29% pour la rémunération pluriannuelle).	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 formation et le taux de féminisation des réseaux de management).  Part ESG dans la rémunération variable pluriannuelle passée de 20% à 30%.	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%.	
<b>PERNOD RICARD</b>	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	
<b>PUBLICIS</b>	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 en permettant de	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	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 :	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

	récompenser un dépassement de leurs objectifs	la diversité et 10% sur la lutte contre le dérèglement climatique.	- 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%). 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).	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 plans d'actions gratuites au bénéfice des collaborateurs.
<b>RENAULT</b>	> 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%) > 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%	Sur l'ESG pur : 40% Les critères ESG retenus dans la politique de rémunération du Directeur général du Groupe sont les suivants : • 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	Variable : Strategy and Sustainability performance objectives: 60% of base salary • CSR commitments: 40% • Strategy : 10% • Customer satisfaction / Quality: 10% Long-term : Strategy and Sustainability performance objectives • Sales mix of electrified passenger cars in Europe: 25% Co-investment plan : Sustainability performance objectives: 40% • Quality : Reduction of incident rate (GMF 3 MIS): 20% • CO2 Emission - Kg CO2/ vehicle	Pas détaillé

		Europe ; • 1 critère dans le plan de co-investissement : émissions de CO2 (Kg CO2/véhicule produit en Europe).	produced, Europe: 20% les thématiques sont données mais pas les critères d'atteinte (assez flou) => aucun critère d'inclusion ou de niveau d'engagement des salariés	
SAFRAN	Présentation non claire lors de l'AG et dans document URD. Dans le document de rémunération des dirigeant : mention du % de 10 % mais sans précisions.	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 émissions en 2030 (par rapport à 2018) Déployer le système de management de l'énergie Lancer le plan Scope 3 « Achats » visant les fournisseurs significatifs de Safran. Fixation d'un objectif de réduction sur le Scope 3 « Usage des produits » vers une certification SBTi	Pas détaillé
SAINT GOBAIN	- 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 - 20% du variable Long Terme du dirigeant : Tx de réduction des émissions de CO2 >> 10% des actions	Les objectifs financiers représentent 60% de la rémunération variable CT, et 80% de la rémunération variable LT (ROCE et performance du cours en bourse)	40% du variable Court Terme : 15% sur des objectifs RSE quantitatifs : - 5% réduction des émissions de CO2 par rapport à 2022 /!\ Objectif réduction CO2 de -33% entre 2017 et 2030 <b>mais seulement sur les scopes 1 et 2</b> , - 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 ;	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>initialement attribuées, TF2 entre 1,5 et 1,8 &gt;&gt; 5% des actions, indice de diversité des cadres dirigeants entre 90% et 85 % &gt;&gt; 5% des actions</p> <p>Plafonnement de la part variable à 170% du fixe</p>		<p>- Poursuite de l'optimisation du périmètre du Groupe ;  - Déploiement du plan stratégique « Grow &amp; 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 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 :  - Tx de réduction des émissions de CO2 &gt;&gt; 10% des actions initialement attribuées,  - TF2 entre 1,5 et 1,8 &gt;&gt; 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 :</p>
--	--	--	---

			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	
<b>SANOFI</b>	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%	DG : depuis 2023 la rémunération variable annuelle et la rémunération en actions (LT) comportent des objectifs RSE à hauteur de 15% et 10%	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)	Plan d'intéressent et plan d'actionnariat salarié
<b>SCHNEIDER ELECTRIC</b>	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	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		

	<p>Schneider Sustainability External and Relative Index qui mesure la performance du groupe dans 4 notations ESG indépendantes.</p>	<p>satisfaction net client (10%) ESG - "Développement durable" = 20% : Schneider Sustainability Impact</p>		
<p><b>SOCIETE GENERALE</b></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 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>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 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>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 align="center"><b>ST MICROELECTR ONICS</b></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"> <li>• Santé et sécurité : mesuré, entre autres, par rapport à la performance des employés en matière de sécurité.</li> <li>• Environnement/Climat : mesuré, entre autres, par rapport aux émissions directes (équivalent kCO2).</li> <li>• Diversité et inclusion : mesuré, entre autres, par rapport au ratio hommes/femmes parmi les niveaux de management.</li> <li>• Management des collaborateurs : mesuré, entre autres, par rapport à l'enquête réalisée auprès des employés (indice d'engagement).</li> </ul>	<p>Pour le STI 2022, l'indice de durabilité était composé des indicateurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Santé et sécurité : mesuré, entre autres, par rapport à la performance des employés en matière de sécurité.</li> <li>• Environnement/Climat : mesuré, entre autres, par rapport aux émissions directes (équivalent kCO2).</li> <li>• Diversité et inclusion : mesuré, entre autres, par rapport au ratio hommes/femmes parmi les niveaux de management.</li> <li>• Management des collaborateurs : mesuré, entre autres, par rapport à l'enquête réalisée auprès des employés (indice d'engagement).</li> </ul>	<p>Pas détaillé</p>
<p><b>STELLANTIS</b></p>	<p>Pas d'indicateur ESG</p>			
<p><b>TELEPERFORM ANCE</b></p>	<p>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.</p>	<p>Critère financier 80%, critères extra-financier 20%</p> <p>Engagement des employés (15 %) critère environnemental</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversité (5 %) plan long terme (réduction des émissions carbone de scopes 1 et 2) pesant pour 15 %.</li> </ul>	<p>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</p> <p>Les mêmes critères financiers et extra-financiers constituent</p>	<p>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</p>

	<p>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 internes.</p> <p>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"> <li>• depuis 2019, introduction de critères en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) dans la part variable ;</li> <li>• en 2022, introduction d'un critère environnemental et d'un nouveau critère lié au cash-flow dans la</li> </ul>		<p>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 poursuite de ces objectifs stratégiques dans toutes les régions et fonctions du Groupe</p> <p>pdg : • Engagement des employés (15 %) et • Diversité (5 %)</p>	<p>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 réglementations locales. C'est le cas par exemple au Mexique, où l'entreprise abonde les montants épargnés par les collaborateurs</p>
--	---	--	--	---



	rémunération à long terme sous forme d'actions			
<b>THALES</b>	<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"> <li>- Diversité et Inclusion : renforcer la participation des femmes dans les instances dirigeantes du Groupe,</li> <li>- Santé et sécurité au travail : renforcer la culture de sécurité au travail pour réduire dans la durée la fréquence des accidents de travail,</li> <li>- 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,</li> <li>- Poursuivre le renforcement des programmes de Conformité</li> </ul>	<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 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>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 climatique du Groupe représentant 10% de l'attribution totale</p>	
<b>TOTALENERGIES</b>	<p>Pour le dirigeant mandataire social, sa rémunération variable annuelle dépend à hauteur de 39% de critères E&amp;S. Il s'agit de la sécurité pour 11%, des émissions de gaz à effet de serre</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</p>	

	<p>‘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 Compagnie en matière de RSE, politique de diversité) pour 8%.</p>		<p>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>	
<p><b>UNIBAIL-RW</b></p>	<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 &gt; 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,</p>

				ticket resto, prime transports). A noter, 2 des 7 fonds proposés pour l'épargne salariale sont labellisés ESG.
VEOLIA	<p>En ce qui concerne la partie quantitative non financière de 30 % :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 5 % sur l'indicateur Santé et Sécurité : amélioration et évolution à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail ;</li> <li>■ 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 » ;</li> <li>■ 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</li> </ul>	Financier 50% 30% non financier	<p>En ce qui concerne la partie quantitative financière de 50 % :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 15 % sur l'indicateur Profitabilité (RNCPG) : résultat net courant Part du Groupe ;</li> <li>■ 10 % sur l'indicateur Capacité d'investissement (free cash-flow)<sup>1</sup> : avant acquisitions/cessions financières et dividendes, mais après frais financiers et impôts ;</li> <li>■ 15 % sur l'indicateur Croissance Groupe (chiffre d'affaires)<sup>2</sup> : chiffre d'affaires organique du Groupe hors acquisitions ou cessions de plus de 10</li> </ul> <p>En ce qui concerne la partie quantitative non financière de 30 % :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 5 % sur l'indicateur Santé et Sécurité : amélioration et évolution à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail ;</li> <li>■ 5 % sur l'indicateur Éthique et Conformité : pourcentage de</li> </ul>	Maintien de la pondération pour la partie qualitative auditable représentant 80 % et pondération de la partie qualitative représentant 20 % ;

	<p>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>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>	
VINCI	<p>&gt; 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 &gt;&gt; 25%RSE - 15%Mngmt - 60%Perf financière LT : 25% RSE, 50% création de valeur, 12,5% perf boursière, 12,5% endettement &gt;&gt; 75% perf. financière - 25%RSE dont 15% sur</p>	<p>Sur l'ambition environnementale ou 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 &gt;&gt; maintien de la note A).</p> <p>Sur les enjeux sociaux et sécurité : établissement de critères, tous mesurés quantitativement,</p>	<p>La répartition de la valeur est précisée (dividendes, rétributions, Formation, Actionnariat salarié, achats fournisseurs, impôts &amp; taxes, Fondations). 10% du capital est détenu par les salariés. Mais pas d'indication sur les outils ayant permis de définir ou de</p>

		l'environnement (notes CDP), 5% sécurité, 5% féminisation des emplois managériaux Les attendus derrière ces thèmes sont clairement détaillées dans le DEU (p.155 & 164)	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.	mettre en place ce partage.
<b>WORDLINE</b>	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 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	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 long terme maximum 42% et variable maximale à 35 %		



### **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](http://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](http://www.executive-education.essec.edu)

---

### **ESSEC Asia-Pacific**

5 Nepal Park  
Singapore 139408  
Tél. +65 6884 9780  
[www.essec.edu/asia](http://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](http://www.essec.edu)

---

## **CONTACT**

**Research Center**  
[research@essec.edu](mailto:research@essec.edu)