

CAC 40
Baromètre des rémunérations
Le climat dans la politique de rémunération des CEO

Novembre 2021

BAROMÈTRE

Le climat dans la politique de rémunération 2021 des CEO du CAC 40

ÉDITO

L'Institut Français des Administrateurs (IFA), Chapter Zero France et Ethics & Boards sont très heureux de publier ce nouveau baromètre consacré aux politiques de rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (CEO) du CAC 40.

Cette première édition, qui s'inscrit dans le prolongement de la COP 26, analyse la prise en compte des objectifs climatiques dans la rémunération variable des dirigeants.

Dans un monde changeant, de nouveaux enjeux surgissent et avec eux se précisent les contours d'une gouvernance responsable pour des organisations elles-mêmes soumises à des attentes sociétales,

sociales et environnementales en forte évolution et accélération.

Alors que la réponse aux enjeux climatiques est acquise comme une urgence dans le débat public, nos analyses auprès des sociétés du CAC 40 montrent que les conseils d'administration se saisissent de ce sujet pour en faire un marqueur fort de leur gouvernance et de leur stratégie à court et long terme.

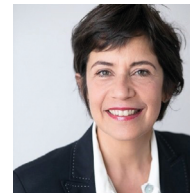
Le chantier que nous lançons est vaste, et nous avons à cœur de suivre attentivement les initiatives qui continueront à être portées par les entreprises sur l'ensemble du périmètre ESG. Notre souhait le plus vif est que ces conclusions puissent plus largement éclairer les acteurs du monde de la gouvernance dans la voie à prendre.



Denis Terrien
Président de l'IFA



Floriane de Saint Pierre
Présidente
d'Ethics & Boards



Monica de Virgiliis
Présidente de
Chapter Zero France

Le climat dans la politique de rémunération 2021 des CEO du CAC 40

CONTEXTE ET ENJEU

La rémunération est un levier d'alignement des dirigeants sur l'exécution des priorités stratégiques de l'entreprise, parmi lesquelles le changement climatique qui affecte le modèle économique. Toutes les entreprises de tous secteurs d'activités seront impactées, même indirectement, du fait de leur appartenance à une chaîne de valeur.

L'intégration de critères climatiques quantitatifs dans la rémunération variable du dirigeant est la suite logique :

- de la mise en œuvre du plan d'action climat construit à partir de l'engagement zéro émission nette sur lequel de nombreuses sociétés ont communiqué ces deux dernières années ;
- des obligations légales⁽¹⁾ des investisseurs en matière de transparence sur les trajectoires climatiques de leurs actifs et leur demande de mise en évidence de l'opérationnalisation du plan climat des sociétés dans lesquelles ils investissent⁽²⁾.

MÉTHODOLOGIE

Le périmètre défini pour cette première édition concerne les sociétés du CAC 40. L'analyse s'appuie sur la politique de rémunération 2021 des dirigeants publiée par les sociétés dans leur document d'enregistrement universel (DEU) 2020 ou équivalent le plus récent au 1^{er} octobre 2021.

Elle vise à identifier les objectifs directs ou indirects définis et les indicateurs de mesure intégrés dans la politique de rémunération variable court terme (CT ; variable annuel

et long terme (LT ; en général sous forme de plan d'actions ou d'options), liés à la lutte contre le réchauffement climatique et plus généralement à la préservation de l'environnement et des ressources naturelles.

Pour cette première édition du baromètre, l'analyse se limite à la politique de rémunération *ex-ante*. Les résultats *ex-post* seront intégrés à partir de la prochaine édition (pour plus de détails sur la méthodologie, voir la note dédiée, p. 10).

Comité de pilotage du baromètre

François Bouvard, Karine Dognin-Sauze, Michel de Fabiani, Juliette Li, Ildo Mpindi, Nicolas Naudin, Floriane de Saint Pierre, Monica de Virgiliis

⁽¹⁾ Article 173 de la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte de 2015 ; article 29 de la loi relative à l'énergie et au climat de 2019 ; règlement européen « Sustainable Finance Disclosure Regulation » de 2019 ; règlement sur la taxonomie de 2020.

⁽²⁾ Voir à cet égard les appels à la généralisation d'un *Say on Climate* exigeant : https://www.frenchsisf.org/isr-esg/wp-content/uploads/CP_Say-on-climate_FIR_septembre2021.pdf

Chiffres clés

87%

des sociétés du CAC 40 ont intégré au moins un objectif climat/environnement dans la politique de rémunération **CT** ou **LT** de leur CEO ⁽¹⁾.

68%

des sociétés du CAC 40 ont intégré au moins un objectif climat/environnement dans la politique de rémunération **CT** de leur CEO ⁽²⁾.

66%

des sociétés du CAC 40 ont intégré au moins un objectif climat/environnement dans la politique de rémunération **LT** de leur CEO ⁽³⁾.

44%

des sociétés du CAC 40 ont intégré des objectifs climat/environnement dans la politique de rémunération **CT** et **LT** de leur CEO ⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Sur 39 sociétés : hors Stellantis, qui n'a pas encore pu publier la politique de rémunération 2021 suite à la fusion entre le groupe PSA et Fiat Chrysler.

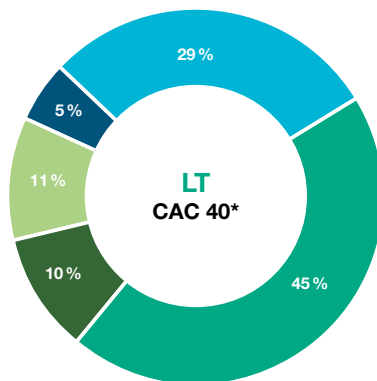
⁽²⁾ Sur 38 sociétés : hors Stellantis et Eurofins Scientific dont le CEO ne reçoit pas de variable annuel.

⁽³⁾ Sur 38 sociétés : hors Stellantis et Hermès International dont les mandataires sociaux exécutifs ne reçoivent pas de variable LT.

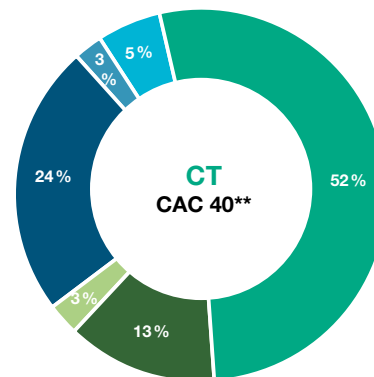
Les critères climat intégrés dans la politique de rémunération 2021 des CEO du CAC 40

Selon leur niveau de maturité dans l'opérationnalisation du plan climat, leur secteur et leur modèle opératoire, les sociétés intègrent dans leur politique de rémunération les critères suivants :

- quantitatifs avec des valeurs cibles communiquées (45% des sociétés dans le variable LT et 52 % dans le variable CT) ;
- uniquement qualitatifs (10 % des sociétés dans le variable LT et 13% dans le variable CT) ;
- indexation uniquement sur des indices/notations ESG externes type CDP[^] (11 % des sociétés dans le variable LT et 3 % dans le variable CT).



- Critère climat/environnement (incluant ressources naturelles et économie circulaire) quantitatif avec valeur cible communiquée
- Critère climat/environnement (incluant ressources naturelles et économie circulaire) qualitatif
- Variable indexé uniquement sur un indice ou une notation ESG externe



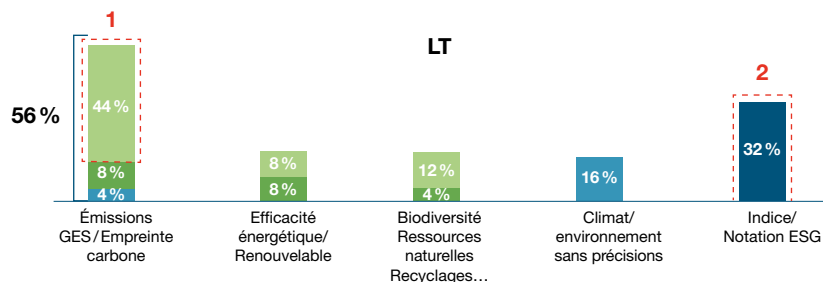
- Variable indexé uniquement sur des objectifs sociaux
- Objectifs ESG sans précisions
- Sans objectifs ESG ou objectifs ESG non communiqués

[^] Organisme proposant un outil de mesure, de reporting et de gestion des risques liés au changement climatique et aux ressources naturelles.

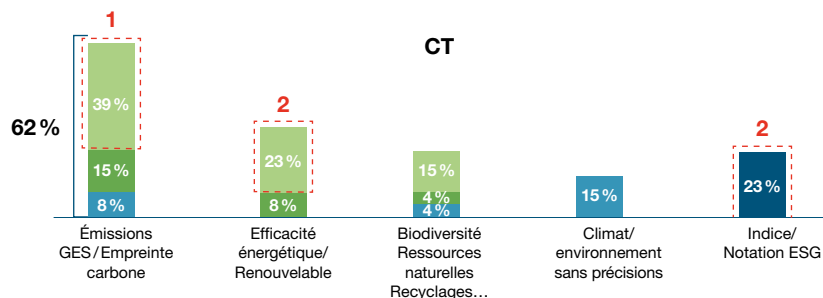
* Sur 38 sociétés : hors Hermès dont les mandataires sociaux exécutifs ne reçoivent pas de rémunération variable LT et Stellantis, qui n'a pas pu publier la politique de rémunération 2021 suite à la fusion entre le groupe PSA et Fiat Chrysler.

** Sur 38 sociétés : hors Eurofins Scientific dont le CEO ne reçoit pas de rémunération variable annuel et Stellantis.

Détail des indicateurs climat dans la politique de rémunération variable LT et CT

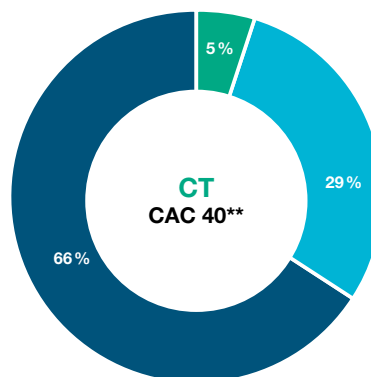
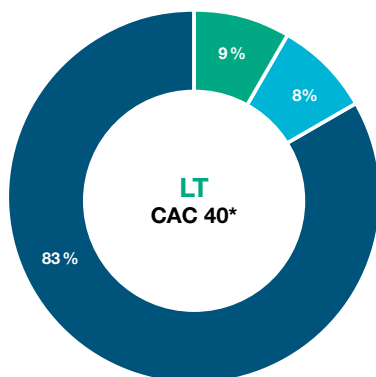


L'indicateur quantitatif de réduction des émissions de CO₂ est l'indicateur le plus utilisé par les sociétés intégrant des objectifs climat : 44% parmi elles l'adoptent pour le variable LT et 39% pour le variable CT.



- Indicateur quantitatif spécifique
- Indicateur quantitatif au sein d'un indice composite interne
- Indicateur qualitatif
- Indicateur composite externe

Poids du climat dans la politique de rémunération variable LT et CT des CEO



■ Climat/environnement (incluant ressources naturelles, économie circulaire)

■ Autres critères extra-financiers
■ Critères financiers

Le poids des critères climat au sein du schéma de rémunération variable est en moyenne de **9 %** pour le variable LT et de **5 %** pour le variable CT.

100 % des sociétés intégrant des objectifs climat ont utilisé un indicateur en % (pas de seuil déclencheur, ni de coefficient accélérateur/réducteur...) dans les politiques de rémunération LT ou CT (voir encadré, p.9).

* Sur 38 sociétés : hors Hermès International et Stellantis.

** Sur 38 sociétés : hors Eurofins Scientific et Stellantis.

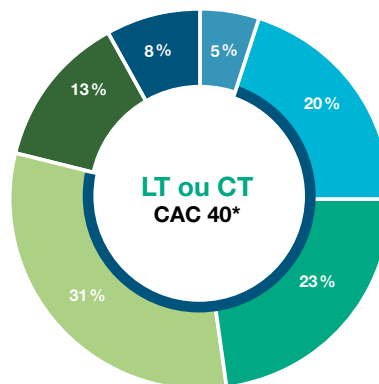
Les objectifs climat quantitatifs dans la rémunération variable LT et/ou CT 2021 des CEO

74%

des entreprises intègrent au moins un objectif climat **quantitatif** dans la politique de rémunération variable **LT et/ou CT**.

20%

des entreprises ont un objectif **quantitatif** à la fois dans le variable **LT et CT**.



- Objectif climat quantitatif dans plans LT et CT
- Objectif climat quantitatif dans plan LT uniquement
- Objectif climat quantitatif dans plan CT uniquement
- Objectif climat dans plan LT et/ou CT mais

- aucun indicateur quantitatif ou valeur cible non communiquée
- Objectifs sociaux uniquement dans plans LT et/ou CT
- Sans objectifs ESG ou objectifs ESG non communiqués dans plans LT et/ou CT

* Sur 39 sociétés : hors Stellantis.

Recommandations

PRIVILÉGIER LE QUANTITATIF

L'analyse fait ressortir que 74 % des entreprises intègrent au moins un critère climat quantitatif dans la politique de rémunération variable (LT et/ ou CT), ce qui est excellent car seuls des critères quantitatifs fiables, mesurables, définis dans le temps, constituent une base robuste de définition de la performance et de la rémunération du dirigeant. Si le taux d'adoption des critères quantitatifs est élevé, les entreprises sont encore au début du chemin d'opérationnalisation des plans climat avec échéances et investissements à réaliser sur la base des objectifs zéro émission nette validés scientifiquement. De plus, pour la plupart des sociétés, la mesure des émissions

de GES demeure approximative et ne s'appuie pas sur des standards robustes de certification externes.

S'INSCRIRE DANS LE LONG TERME, EXPLICITER LE COURT TERME

Il ressort du baromètre que 52 % des entreprises lient la rémunération du dirigeant à des objectifs climat quantitatifs de court terme ; 45 % à des objectifs long terme ; 20 % à une combinaison de court et de long terme. C'est bien cette combinaison entre horizon court et horizon lointain qui permet de garantir une mise en œuvre tout à la fois immédiate et pérenne de la stratégie climat de l'entreprise.

S'ASSURER DE LA MATÉRIALITÉ DES CRITÈRES DE PERFORMANCE

À l'aune de cette étude, il n'est pas toujours évident d'identifier la matérialité des critères climat retenus ; or une politique de rémunération devrait se concentrer sur des critères climat matériels (qui sont au cœur du modèle économique de l'entreprise ou significatifs en termes d'impact de l'entreprise sur son environnement). La société se doit d'expliquer comment les critères retenus ont été sélectionnés et en quoi ils sont matériels.

Architecture de la politique de rémunération variable

Les sociétés analysées appliquent une structure de rémunération classique : répartition d'un montant sur plusieurs objectifs financiers et extra-financiers tous au même niveau selon un poids relatif. La structure alternative, avec un coefficient accélérateur/ réducteur venant se superposer aux critères de performance, n'a pas encore de cas d'application au sein du CAC 40 alors qu'elle commence à émerger dans certains pays.

Note méthodologique

Périmètre : CAC 40 au 01/10/2021

Sources : document d'enregistrement universel (DEU) de l'année fiscale 2020 ou l'équivalent le plus récent publié au 01/10/2021.

Objet de l'étude :

1. Politique *ex-ante* 2021 (ou équivalent) de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (CEO) communiquée dans le DEU 2020 ou équivalent et approuvée par le vote AG 2021 ou équivalent.
2. Sont analysés : les objectifs directs ou indirect et les critères de mesure intégrés dans la politique de rémunération court terme et

long terme, liés à la lutte contre le réchauffement climatique et plus généralement à la préservation de l'environnement et des ressources naturelles, à travers la grille de lecture suivante :

- Réduction des émissions de gaz à effet de serre.
- Efficacité énergétique/Énergie renouvelable.
- Préservation des ressources naturelles (biodiversité, eau, forêt...), recyclage et traitement des déchets, économie circulaire...
- Critère climat/environnement, signalé sans autre précision.

Nature des métriques :

- Indicateur spécifique quantitatif.
- Indicateur au sein d'un programme ou un indice composite interne incluant climat/environnement.
- Indicateur qualitatif.
- Indice ou notation ESG externe.

IFA

Créé en 2003, l'IFA (Institut Français des Administrateurs) est une association indépendante qui rassemble et représente les administratrices et administrateurs engagés au sein de toutes formes d'organisations dans l'exercice de leurs responsabilités.

Dans un rôle d'accompagnement, d'information, de formation et en tant qu'acteur de référence des principes de bonne gouvernance, l'IFA promeut une gouvernance responsable, créatrice de valeur durable en veillant au bien commun.

IFA - Institut Français des Administrateurs
11 bis rue Portalis, 75008 Paris
Tél. : 01 80 05 62 31
karine.dognin-sauze@ifa-asso.com
ildo.mpindi@ifa-asso.com
www.ifa-asso.com

Chapter Zero France

Créé en 2020, Chapter Zero France est une association à but non lucratif qui regroupe des administrateurs souhaitant se saisir activement du sujet climatique afin d'intégrer pleinement ses implications dans la stratégie de la société dont ils font partie du conseil d'administration.

L'association est le représentant français de la Climate Governance Initiative initiée par le Forum Économique Mondial en 2019, qui s'appuie aujourd'hui sur un réseau de 17 Chapters à l'international.

Le rôle de Chapter Zero France est de créer, pour les administrateurs en France, une plateforme de connaissances et un espace de réflexion et de dialogue dédié au rôle de la gouvernance face aux enjeux climatiques.

Chapter Zero France
51 rue d'Assas, 75006 Paris
sophie.chambon@chapterzero-france.com
contact@chapterzero-france.com
www.chapterzero-france.com

Ethics & Boards

Ethics & Boards est la première dataplace internationale indépendante dédiée à la gouvernance d'entreprise.

Expert à 360° des solutions de gouvernance basées sur l'agrégation et la structuration de 250 points de données par conseil, sur sa composition, sa diversité, son fonctionnement, la rémunération de ses dirigeants ainsi que sur les autres matérialités d'une gouvernance durable, Ethics & Boards fournit à l'ensemble des parties prenantes des clés de lecture transparente de la conformité et des risques, qui facilite l'évaluation de la gouvernance et des membres du conseil et la définition de stratégies de gouvernance.

Ethics & Boards
52 boulevard Malesherbes, 75008 Paris
Tél. : 01 45 61 66 54
jl@ethicsandboards.com
www.ethicsandboards.com

