

Critères RSE et rémunération

Guide sur l'intégration
de critères RSE dans
la rémunération variable
des dirigeants et managers

Juin 2017



Remerciements

Le projet a été dirigé par Mélanie Czepik et Sandrine Cadic, chargées de mission à l'Orse et Nicolas Brement, Manager au sein du département Développement Durable de PwC. Ils ont été secondés par Aurélie Laigné et Jean-Noël Guilloton de l'Orse et par Marie Dudt et Julien Gautier de PwC. Ces travaux ont été menés sous la direction de Géraldine Fort, Déléguée générale de l'Orse et de Sylvain Lambert, Associé en charge du département Développement Durable de PwC.

La conception graphique du document a été réalisée par le studio graphique de PwC.

L'Orse et PwC remercient les membres de l'Orse pour leur implication et en particulier les entreprises qui ont accepté de participer à l'élaboration de ce guide et de partager leurs retours d'expérience sur le sujet : Axa, Crédit Agricole, Danone, BNP Paribas, La Poste, Schneider Electric, Solvay, Thales et Vivendi.

Enfin, que soient remerciées les parties prenantes ayant accepté de collaborer à cette étude en donnant leur point de vue sur la prise en compte de critères RSE dans la politique de rémunération des entreprises : l'Institut Français des Administrateurs (IFA), le Medef, l'Afic, la CFDT, la CFE-CGC.

Édito de Daniel Lebègue

Président de l'Orse



L'Orse publie, avec son partenaire PwC, la nouvelle édition de l'étude sur l'intégration de critères RSE dans la rémunération variable des dirigeants et managers. Un premier état des lieux de ces dispositifs avait été dressé en 2012. Quelques entreprises pionnières avaient alors accepté de témoigner et de partager leur démarche. Ce qui apparaissait encore comme une pratique isolée, parfois au stade d'expérimentation, s'inscrit aujourd'hui de manière durable dans le paysage français. En 10 ans, le pourcentage d'entreprises engagées sur ce sujet est passé de 10 à 70%. Cette progression illustre bien la nécessité de répondre aux attentes des différentes parties prenantes et en particulier des actionnaires et des salariés à propos de la rémunération des dirigeants.

La loi Sapin 2 avec la mise en place d'un « Say On Pay » contraignant donnant un droit de regard aux actionnaires sur la rémunération des dirigeants exécutifs, ainsi que l'évolution du code Afep-Medef, reflètent ces nouvelles exigences. Dans ce contexte, la présence de critères RSE dans la rémunération variable des dirigeants est devenue un sujet d'attention croissant des actionnaires, traduisant la nécessité de privilégier de plus en plus la création de valeur sur le long terme.

Cette évolution s'inscrit par ailleurs de manière plus globale dans la nécessité qu'a l'entreprise de répondre aux intérêts de la collectivité et de respecter un certain nombre de valeurs dont l'éthique des affaires et la durabilité de son développement. Le besoin d'exemplarité, de transparence et de responsabilité n'a jamais été aussi grand. Intégrer des critères extra-financiers dans la politique de rémunération des dirigeants et managers illustre une vraie implication au plus haut niveau dans la stratégie RSE des entreprises, permettant à cette dernière de s'inscrire dans la gouvernance et la stratégie de ces entreprises.

Ce mouvement valorise en outre l'exemplarité de la part des dirigeants, condition première de l'engagement et de la mobilisation de l'ensemble des collaborateurs et permettant ainsi le développement d'une stratégie RSE pérenne et sincère.

À travers les témoignages d'entreprises membres de l'Orse et d'acteurs clés du secteur, cette étude a vocation à être source d'inspiration. Elle vise à répondre aux questionnements que peuvent se poser les entreprises quels que soient leur secteur, leur taille et leur maturité en matière de RSE. Gageons que d'autres organisations et acteurs s'empareront de ce guide et mettront en place des dispositifs toujours plus innovants et fédérateurs.

Édito de Sylvain Lambert

Associé du département Développement Durable de PwC



L'intégration de la RSE au plus haut niveau de la pensée stratégique des entreprises se mesure avec quelques « traceurs » essentiels : engagement personnel et visible du dirigeant, affichage d'un positionnement ambitieux, clair et opérationnel par l'entreprise, transparence sur la performance, identification de thématiques matérielles réellement en lien avec les enjeux stratégiques...

Au-delà de ces éléments, l'existence d'objectifs formels et clairs traduit la réalité du déploiement d'une approche et non son côté uniquement théorique et communiquant. Comme pour tous les sujets majeurs, les objectifs constituent un élément capital du pilotage de la performance, et si l'on parle d'une dimension réellement stratégique pour une entreprise, il devient clair que l'atteinte ou non de ces objectifs doit avoir une conséquence sur la rémunération variable des responsables.

L'étude réalisée par l'Orse et PwC démontre sans équivoque la montée en puissance du critère RSE dans la rémunération variable des dirigeants, elle est ainsi en ligne avec les tendances fortes qui traduisent aujourd'hui un traitement réellement plus stratégique des questions de RSE par les entreprises de toutes tailles et les investisseurs. La COP21 l'a illustré avec une mobilisation sans égale du monde économique privé. L'intérêt très fort pour les Objectifs du Développement Durable est aussi un révélateur d'une véritable montée en puissance de la RSE, à hauteur de la proximité d'enjeux majeurs dans notre horizon 2030, qui n'est plus le futur lointain, mais presque demain.

Cette étude, bien au-delà de ce qu'elle rapporte au plan opérationnel sur les mécanismes de rémunération, est un élément de plus nous démontrant que nous entrons dans une ère nouvelle où les questions de RSE ne sont plus un sujet annexe, mais bien une réalité concrète, stratégique et créatrice de valeur pour l'entreprise, l'homme et la société.

Sommaire

Résumé exécutif 5

1. Introduction

Méthodologie	9
État des lieux	12

2. Fiches pratiques

Étape 1 – Préparer le terrain

Qui porte la démarche ?	17
Quels travaux préliminaires mener ?	17
Quels objectifs viser ?	18
Quels acteurs impliquer ?	18

Étape 2 – Concevoir le dispositif 19

Quels types de rémunération adresser ?	19
Quelles populations cibler ?	21
Quelle quote-part attribuer à la RSE ?	22

Étape 3 – Définir les critères

Combien de critères prendre en compte ?	25
Quels types de critères utiliser ?	25
Comment sélectionner les enjeux à prendre en compte ?	29
Quels enjeux adresser ?	30

Étape 4 – Mettre en œuvre le dispositif

Qui se charge de la mise en œuvre ?	32
Sur quel périmètre déployer le dispositif ?	33
Quels objectifs et quels indicateurs utiliser ?	34
Quelles modalités de calcul appliquer ?	37
Comment animer la démarche en interne ?	38

Étape 5 – Communiquer en externe

Quelles sont les parties prenantes intéressées ?	40
Quelles informations communiquer ?	42
Où et sous quelle forme communiquer ces informations ?	43
Comment renforcer la confiance des parties prenantes ?	46

Étape 6 – Mettre à jour le dispositif

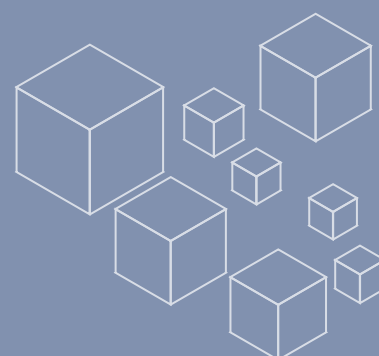
Comment évaluer le dispositif ?	47
Quand mettre à jour le dispositif ?	47
Quelles évolutions apporter au dispositif ?	48

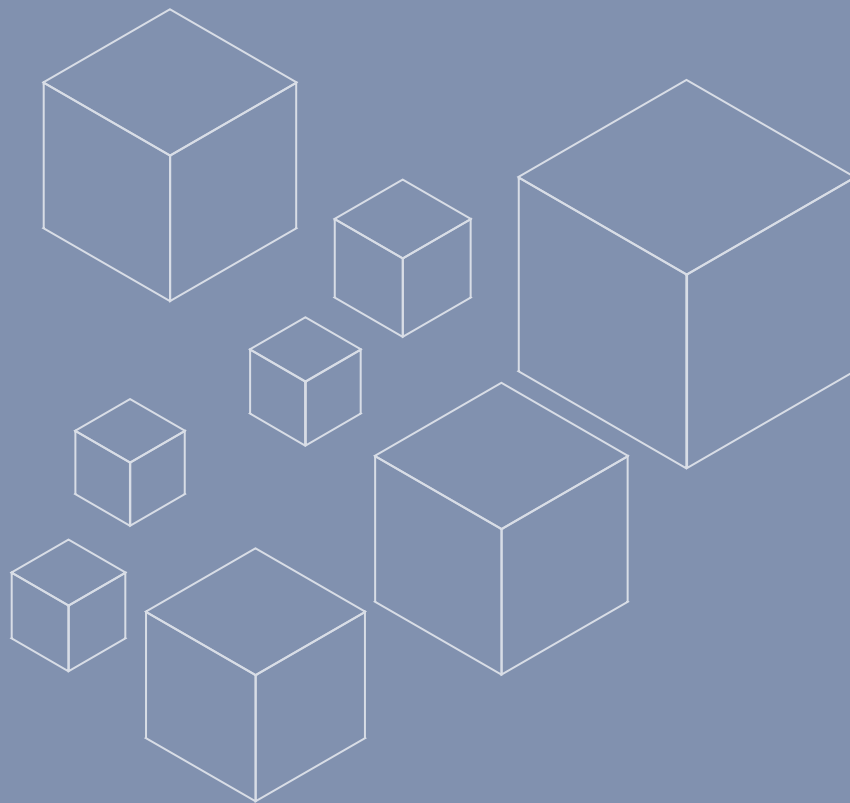
3. Fiches entreprises

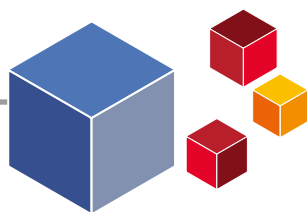
BNP Paribas	52
Crédit Agricole	54
Danone	56
La Poste	58
Schneider Electric	60
Solvay	62
Thales	64
Vivendi	66

4. Annexes

Note de positionnement des organisations syndicales	69
Liste des acronymes	73
Liste des sociétés du CAC 40 étudiées	74







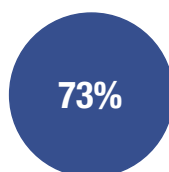
Résumé exécutif

L'intégration de critères RSE se généralise dans les politiques de rémunération du CAC 40

En moins de 10 ans, l'intégration de critères RSE dans les politiques de rémunération variable des entreprises s'est largement développée. Ainsi, le nombre de sociétés du CAC 40 qui intègrent des critères RSE n'a cessé d'augmenter passant de 10% en 2006 à plus de 70% à fin 2015. Une proportion qui devrait encore s'accroître au cours des prochaines années puisque d'autres entreprises ont déjà fait part de leur volonté de mettre en place un tel dispositif dès 2016.

Pour guider les entreprises dans leur démarche, l'Orse et PwC avaient publié dès 2012 une première étude visant à rendre compte des pratiques d'un échantillon d'entreprises en la matière¹.

Part du CAC 40



intègrent des critères RSE dans leur politique de rémunération variable

Au vu des développements récents et des exigences croissantes des parties prenantes sur ces sujets, nous avons souhaité proposer un nouvel éclairage sous la forme d'un guide pratique articulé autour des 6 grandes étapes nécessaires à la mise en œuvre d'un tel dispositif.

Pour chacune de ces étapes, ce guide dresse un panorama des pratiques des entreprises du CAC 40 illustré par les retours d'expérience de 9 entreprises françaises membres de l'Orse et par les pratiques de 9 entreprises étrangères avancées sur ce sujet.

Cette nouvelle étude a également permis d'identifier trois enseignements majeurs :

1. les entreprises ciblent en priorité le bonus annuel des dirigeants mandataires sociaux,
2. un outil managérial qui nécessite d'être ajusté aux besoins de chaque entreprise,
3. des attentes des parties prenantes de plus en plus importantes en matière de transparence.

Les entreprises ciblent en priorité le bonus annuel des dirigeants mandataires sociaux

L'intégration de critères extra-financiers, en complément des critères économiques déjà existants (résultat opérationnel, croissance du chiffre d'affaires, évolution de l'Ebitda...) vise à mieux concilier les objectifs de performance opérationnelle de l'entreprise à court terme, ses objectifs de création de valeur durable à plus long terme et les intérêts de ses actionnaires. Pour autant, bien que les enjeux RSE représentent des enjeux

de moyen à long terme pour les entreprises du CAC 40, celles-ci privilégient à ce jour l'intégration de critères RSE dans la rémunération variable court terme ou bonus annuel (100% des entreprises ayant intégré des critères RSE) au détriment de la rémunération variable long terme (14%) ou encore des accords d'intéressement (18%).

En parallèle, bien qu'elle reste encore principalement focalisée sur les

dirigeants mandataires sociaux (pour 83% des entreprises du CAC 40), la démarche s'élargit de plus en plus au bonus annuel d'autres populations comme les cadres dirigeants (52%) et les managers (41%). En ancrant davantage la RSE dans les missions et prises de décisions de chaque personne concernée, l'intégration de critères RSE contribue ainsi au déploiement de la stratégie RSE à tous les niveaux de l'entreprise.

Enfin, la quote-part accordée aux critères RSE est le troisième paramètre clé à prendre en compte lors de la conception du dispositif. Elle doit être suffisamment importante pour assurer la mobilisation des personnes concernées et permettre à l'entreprise de progresser et d'atteindre ses objectifs. Quelle que soit la population adressée, le poids accordé aux critères RSE par les entreprises du CAC 40 dans leurs dispositifs varie généralement entre 10 et 30% (78% des entreprises).

Part du CAC 40 intégrant des critères RSE



Un outil managérial qui nécessite d'être ajusté aux besoins de chaque entreprise

Ce type de dispositif est par nature un complément à la définition d'une stratégie RSE cohérente avec les enjeux matériels de l'entreprise. Les critères RSE retenus doivent ainsi nécessairement découler de cette stratégie, être mesurables et suivis dans le temps à l'aide d'outils fiables pour faire du dispositif un véritable levier de mise en œuvre de la stratégie.

Les enjeux adressés par les entreprises varient fortement d'une entreprise à l'autre. Ainsi, 21 enjeux distincts ont été identifiés auprès des entreprises du CAC 40. Les enjeux les plus adressés dans la rémunération des dirigeants mandataires sociaux concernent l'atténuation des risques liés à la santé-sécurité (55% des entreprises du CAC 40), au changement climatique (41%), au management environnemental (32%) ainsi

qu'à l'éthique et à la conformité (32%). On observe également une progression des enjeux liés à la « création de valeur durable » comme le développement de produits « verts » (23%), les droits humains (23%) ou l'engagement des collaborateurs (18%).

Au-delà du choix des enjeux, le nombre de critères retenus et leur type permet également de moduler l'impact du dispositif. Ainsi, l'utilisation d'un critère « simple » permettra aux personnes concernées de se focaliser sur un enjeu prioritaire tandis qu'un critère « composite » visera à les mobiliser sur l'ensemble de la stratégie RSE de l'entreprise. Un critère « externe » pourra permettre d'objectiver la démarche en s'appuyant sur l'évaluation d'un organisme externe indépendant. Ainsi, chaque entreprise, en fonction de ses spécificités et de ses objectifs est libre de choisir

et de combiner ces différents outils pour innover et mieux prendre en compte la RSE dans sa politique de rémunération.

Part du CAC 40 intégrant des critères RSE



Des attentes croissantes des parties prenantes en matière de transparence

Face à la complexité des politiques de rémunération, aux polémiques récurrentes sur les rémunérations des dirigeants et à l'écart croissant et déconnecté entre les rémunérations des dirigeants et des salariés, les parties prenantes (investisseurs et actionnaires, pouvoirs publics, société civile...) attendent avant tout des entreprises un niveau de détail et de transparence suffisant pour leur permettre de mieux apprécier l'alignement entre la rémunération variable attribuée, les performances des dirigeants, et les progrès de l'entreprise sur la période considérée.

Les informations recherchées par les parties prenantes portent en priorité sur :

- le lien entre les critères RSE retenus et leur impact sur la stratégie économique de l'entreprise,
- les règles d'attribution de la partie variable annuelle et notamment le poids de chaque critère retenu,
- le niveau de performance attendu pour chaque critère et les moyens mis en œuvre pour en mesurer l'évolution,

Part du CAC 40 intégrant des critères RSE



- le niveau de performance atteint et le montant de la part variable octroyée sur la base de ces critères.

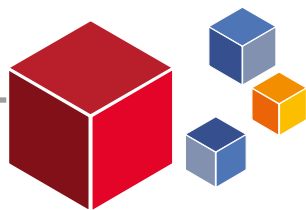
En réaction à ces attentes, on constate que des efforts importants ont été réalisés par les entreprises. Elles communiquent de manière plus transparente sur leurs enjeux matériels, sur les indicateurs de suivi utilisés et sur leurs performances. En particulier, l'ensemble des sociétés du CAC 40 indexant la rémunération variable court terme sur des critères RSE communiquent sur les critères qu'elles utilisent avec toutefois plus ou

moins de précision selon les entreprises et les populations adressées.

Néanmoins, il reste encore difficile d'apprécier la façon dont les critères sont appliqués par rapport à ce qui avait été prévu au cours de l'exercice. En particulier, seules 54% des entreprises du CAC 40 communiquent sur la méthode et les indicateurs utilisés pour mesurer la performance et seules 13% des entreprises communiquent le niveau de performance attendu pour chaque critère.



Introduction



Méthodologie

Objectifs et contenu

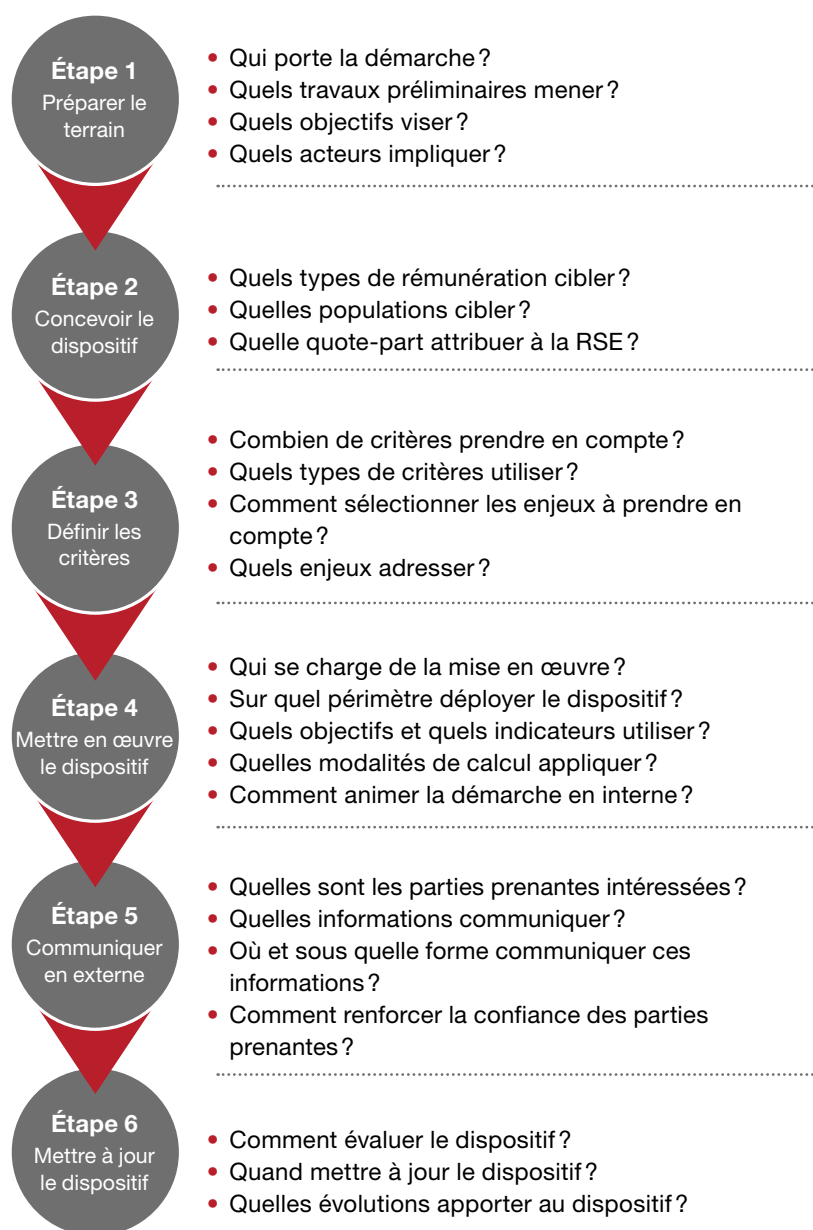
En 2012, l'Orse et PwC publiaient une première étude sur l'intégration de critères RSE dans la part variable des rémunérations des dirigeants et des managers. Alors qu'il s'agissait encore d'une pratique assez récente et confinée à un nombre limité d'entreprises, la prise en compte de critères extra-financiers dans les politiques de rémunération des entreprises s'est aujourd'hui largement développée et étendue que ce soit à de nouvelles entreprises, à d'autres populations ou encore à d'autres types de rémunérations variables.

Pour rendre compte de ces évolutions, l'Orse et PwC ont souhaité mettre à jour cet ouvrage sous le format d'un guide pratique et rebaptisé : « Critères RSE et rémunération variable ». Cette mise à jour dresse un panorama des pratiques des entreprises du CAC 40 illustré par les retours d'expérience d'entreprises membres de l'Orse et par l'avis de quelques parties prenantes directement impliquées dans ce type de démarches. Une ouverture sur les pratiques d'entreprises étrangères avancées sur ce sujet a également été intégrée cette année.

Ainsi cette nouvelle édition s'adresse aussi bien aux entreprises souhaitant mettre en place ce type de dispositif qu'à celles qui souhaitent étendre ou améliorer un dispositif déjà existant. Présenté sous la forme de fiches synthétiques, ce guide se veut être un outil pédagogique apportant des réponses pratiques aux entreprises à chacune des étapes clés de leur démarche. Il se décompose en 3 parties distinctes :

- un état des lieux du contexte et des pratiques des entreprises,
- 6 fiches « pratiques » qui explicitent les interrogations et les pratiques des entreprises à chaque étape de la démarche,
- 8 fiches « entreprises » qui présentent la démarche et les choix réalisés par les entreprises membres de l'Orse ayant contribué à la réalisation de cette étude.

Qu'ils soient membres du comité RSE du Conseil d'administration, dirigeants, responsables des ressources humaines, responsables RSE, ou encore représentants du personnel et représentants syndicaux, ce guide doit leur permettre de s'approprier les enjeux liés à la prise en compte de critères RSE dans le calcul de la part variable de la rémunération.



Travaux réalisés

Pour la réalisation de ce guide, l'Orse et PwC ont recueilli et analysé les informations suivantes :

- les témoignages de 10 entreprises adhérentes de l'Orse ayant accepté de partager leurs retours d'expérience au travers d'un questionnaire : AXA, BNP Paribas, Crédit Agricole, Danone, La Poste, Schneider Electric, Société Générale, Solvay, Thales et Vivendi. 8 de ces 10 témoignages ont été synthétisés sous la forme de fiches « entreprises » intégrées au guide,

- les témoignages de 3 parties prenantes concernées par l'intégration de critères RSE dans les politiques de rémunération des entreprises : le Medef, l'IFA et l'Afic,
- les informations publiques communiquées par les entreprises du CAC 40 et par une sélection de 9 entreprises étrangères dans leurs publications annuelles sur la prise en compte de critères RSE dans leur politique de rémunération.

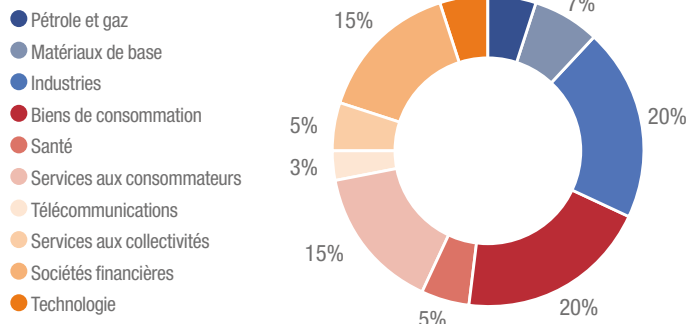
En parallèle de ces travaux l'Orse et PwC ont également organisé 2 événements dédiés qui ont permis aux membres de l'Orse de partager leurs retours d'expérience et d'assister au témoignage de 3 entreprises (Crédit Agricole, Schneider Electric et Vivendi) et d'une organisation syndicale (CFDT).

Pour faciliter la lecture et rendre compte de manière objective des pratiques des entreprises, chacune des sources d'informations utilisées sont identifiées dans la suite de ce guide de manière distincte conformément au code couleur indiqué dans le tableau ci-dessous :

Repères visuels	Types d'informations	Travaux menés et moyens mis en œuvre
	Tendances CAC 40	Informations issues de l'analyse statistique réalisée par l'Orse et PwC à partir des informations communiquées dans les publications 2015 du CAC 40 sur la rémunération variable court terme uniquement.
	Pratiques des entreprises françaises	Extraits des témoignages et monographies des entreprises adhérentes de l'Orse participantes recueillis sur la base d'un questionnaire d'une vingtaine de questions ayant trait à la mise en œuvre du dispositif.
	Pratiques des entreprises étrangères	Informations communiquées par une sélection de neuf entreprises étrangères dans leurs publications annuelles (entreprises avancées dans leur démarche d'intégration de critères RSE).
	Avis des parties prenantes	Témoignages des parties prenantes concernées par l'intégration de critères RSE dans les politiques de rémunération des entreprises recueillis au cours d'entretiens individuels.
	Bonnes pratiques	Bonnes pratiques identifiées par l'Orse et PwC sur la base des pratiques des entreprises étudiées et de leurs retours d'expérience visant à aider les entreprises dans la réussite de leur projet.

Répartition sectorielle des entreprises du CAC 40 au 31/12/2015

(en nombre d'entreprises)



Concernant les entreprises du CAC 40, l'échantillon retenu pour l'élaboration de l'étude est constitué des 40 sociétés cotées composant l'indice CAC 40 au 31 décembre 2015. Les tendances et statistiques présentées dans ce guide ont été élaborées à partir des informations publiques contenues dans les documents de référence, rapports annuels, rapports ad hoc sur le développement durable, ou encore rapports intégrés publiés par ces entreprises pour l'année 2015. Une grille d'analyse basée sur 6 critères et 32 sous-critères a été établie afin de recenser les pratiques de chaque entreprise et d'établir ces tendances. La répartition sectorielle des entreprises présentée ci-contre est basée sur la nomenclature ICB².

Clés de lecture

Pour la bonne compréhension de l'étude, voici quelques prérequis dont nous souhaitons faire part au lecteur :

- l'intégration de critères RSE au sein de la rémunération variable est un sujet sensible qui peut faire l'objet de nombreux débats. Dans le cadre de cette étude, nous avons pris le parti qu'il n'existe pas une solution unique mais bien des solutions qui répondent chacune à un contexte particulier, à une organisation spécifique ou encore à des objectifs différents. Notre propos n'a donc pas été de privilégier un dispositif plutôt qu'un autre mais bel et bien d'illustrer la diversité des dispositifs mis en œuvre par les entreprises,
- nous avons souhaité dans ce guide adresser les trois principaux dispositifs de rémunération variable mis en œuvre par les entreprises, à savoir : la rémunération variable court terme, la rémunération variable long terme et l'intéressement. Cependant, parmi les entreprises étudiées, peu intègrent des critères RSE dans la rémunération variable long terme, et encore moins communiquent sur leur dispositif d'intéressement. Par

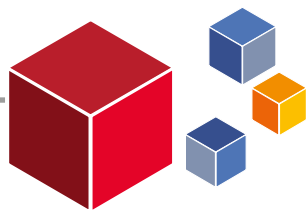
conséquent, nos analyses portent principalement sur les dispositifs de rémunération variable court terme,

- les populations que nous avons considérées dans le cadre de notre analyse ont été regroupées en trois catégories : les dirigeants mandataires sociaux, les cadres dirigeants et les managers. Encore une fois, au vu de la disponibilité des informations concernant chacune de ces trois populations, un focus plus important a été réalisé sur l'analyse des pratiques liées aux dirigeants mandataires sociaux,
- l'appellation « critères RSE » intègre de nombreux enjeux dont le périmètre varie en fonction des organismes et des entreprises malgré l'existence de référentiels tels que la Global Reporting Initiative (GRI), le Pacte Mondial, les principes de l'OCDE, la norme ISO 26000... Ainsi, en fonction des entreprises, certains critères comme la « satisfaction client » peuvent être ou non considérés comme un critère RSE. Par conséquent, dans le but d'homogénéiser l'analyse des pratiques des entreprises du CAC 40, lorsqu'un

critère était présenté comme étant un critère RSE par au moins une entreprise, celui-ci a été considéré comme étant un critère RSE pour l'ensemble des autres entreprises qui présentaient ce critère (le critère « satisfaction client » a ainsi été considéré comme étant un critère RSE pour l'ensemble des entreprises). En revanche, dans le cadre des retours d'expérience présentés, la définition de l'appellation « critères RSE » peut varier d'une entreprise à l'autre,

- enfin, au travers de cette mise à jour, nous avons souhaité apporter un éclairage sur les pratiques mises en œuvre par une sélection d'entreprises étrangères. Bien que ces exemples permettent de compléter notre analyse des pratiques des entreprises françaises, les conclusions de notre étude se concentrent principalement sur l'expérience des entreprises françaises. Par ailleurs, le contexte réglementaire et normatif des entreprises étrangères n'a pas fait l'objet d'une analyse spécifique de notre part.

² Nomenclature ICB « Industry Classification Benchmark » : nomenclature internationale proposée par FTSE Group et Dow Jones Indexes et utilisée par Euronext



État des lieux

Définition

La mise en place d'un dispositif de rémunération variable vise à attirer, retenir, fidéliser et surtout motiver les collaborateurs en alignant leurs intérêts avec l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise. Ce dispositif se compose d'un ensemble de règles et de critères, applicables de la même manière à un ensemble de collaborateurs et qui permet de déterminer la partie variable de leur rémunération.

L'intégration de critères extra-financiers, en complément des critères économiques déjà existants (résultat opérationnel, croissance du chiffre d'affaires, évolution de l'Ebitda...), vise à compléter ce dispositif. Elle permet de mieux concilier les objectifs de performance opérationnelle de l'entreprise à court terme, ses objectifs de création de valeur durable à plus long terme et les intérêts de ses actionnaires.

Elle permet également d'ancrer davantage la RSE dans les missions et prises de décision de chaque personne concernée en donnant une meilleure visibilité aux objectifs de développement durable fixés par l'entreprise et en récompensant les comportements en phase avec la culture et les valeurs de l'entreprise.

Ainsi, il s'agit à la fois :

- d'un moyen pour lier les enjeux RSE à la stratégie globale de l'entreprise,
- d'un outil de soutien au déploiement de sa stratégie RSE.

Ce type de système est par nature un complément à la définition d'une stratégie RSE cohérente avec les enjeux matériels de l'entreprise. Les critères RSE retenus doivent ainsi nécessairement découler de cette stratégie, être mesurables et suivis dans le temps à l'aide d'outils fiables pour faire du dispositif un véritable levier de mise en œuvre de la stratégie.

Textes et référentiels en vigueur

Dès 2009 et sa recommandation sur les rémunérations des administrateurs³, la Commission européenne mettait en avant le fait que : « les critères de performance devraient promouvoir la viabilité à long terme de la société et inclure des critères non financiers qui présentent de l'intérêt pour la création de valeur à long terme par la société, tels que le respect des règles et des procédures en vigueur ».

Plus récemment, l'article 9 bis de la future directive européenne sur les droits des actionnaires⁴, qui prévoit de nouvelles obligations de transparence sur la rémunération des dirigeants et qui devrait entrer en vigueur courant 2017, dispose que « [...] lorsque la société octroie une rémunération variable, la politique de rémunération établit des critères clairs, détaillés et variés pour l'attribution de la rémunération variable ».

Elle indique les critères de performance financière et non financière, y compris, le cas échéant, des critères relatifs à la responsabilité sociale des entreprises, et explique la manière dont ces éléments contribuent aux objectifs énoncés au premier alinéa, et les méthodes à appliquer pour déterminer dans quelle mesure il a été satisfait aux critères de performance. Elle fournit des informations sur les périodes de report éventuelles et sur la possibilité pour la société de demander la restitution d'une rémunération variable ». Au-delà des critères RSE, ce texte généralise également le mécanisme du « Say on Pay », c'est-à-dire le vote de l'assemblée générale sur la rémunération des dirigeants. À partir de la date d'entrée en vigueur de la directive, tous les États membres devront prévoir un vote sur la politique de rémunération de l'entreprise, qui pourra être soit « consultatif » soit « impératif ». Par ailleurs, un vote sur les salaires effectivement versés au cours de l'année écoulée devra également avoir lieu.

En France, la saison des assemblées générales 2016 était déjà la troisième année de mise en œuvre du « Say on pay » consultatif sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Les polémiques nées de la volonté de deux sociétés du CAC 40 de passer outre le vote négatif des actionnaires relatif à la rémunération de leurs dirigeants ont mis en évidence les limites d'un vote consultatif et incité les pouvoirs publics à légiférer.



³ Recommandation du 30 avril 2009 de la Commission européenne complétant les recommandations 2004/913/CE et 2005/162/CE en ce qui concerne le régime de rémunération des administrateurs des sociétés cotées



⁴ Directive sur les Droits des Actionnaires adoptée le 14 mars 2017 par le Parlement européen et qui doit encore être formellement approuvée par le Conseil des ministres de l'UE. Cette directive modifie la directive 2007/36/CE en vue de promouvoir l'engagement à long terme des actionnaires, et la directive 2013/34/UE en ce qui concerne certains éléments de la déclaration sur la gouvernance d'entreprise

Ainsi, la loi Sapin 2 et son décret d'application⁵ imposent depuis 2017 un vote contraignant des actionnaires tant sur le mode de calcul que sur le montant des rémunérations des dirigeants. Ce double vote s'applique à toutes les entreprises cotées sur Euronext.

Ce durcissement des normes en matière de transparence et de contrôle des rémunérations des entreprises cotées en bourse s'est également accompagné d'une mise à jour courant 2016 des deux principaux codes de gouvernance utilisés par les entreprises françaises, notamment en ce qui concerne la prise en compte de critères RSE dans la politique de rémunération.

Ainsi, la dernière mise à jour du code Afep-Medef⁶, auquel se réfèrent la plupart des entreprises du CAC 40 et du SBF 120, recommande l'utilisation de critères RSE en complément des critères financiers déjà pris en compte dans le calcul des rémunérations (cf. l'avis du Medef ci-contre). Il s'agit ici d'un point important puisque selon le panorama réalisé par l'AMF⁷ sur les codes de dix pays européens en 2016, seuls quatre codes dont le code Afep-Medef, recommandent aux sociétés de prendre en compte des critères de performance non financiers.

De la même façon, la dernière mise à jour du code Middlednext⁸ qui s'adresse aux entreprises moyennes cotées recommande que « le Conseil d'administration de chaque entreprise détermine le niveau et les modalités de rémunération de ses dirigeants ainsi que l'information qui en est faite, conformément aux exigences légales et réglementaires. L'appréciation de l'atteinte de la performance prend en compte des critères quantitatifs – financiers et extra-financiers – et des critères qualitatifs ».

Au-delà des instructions des pouvoirs publics et des recommandations des associations professionnelles, un certain nombre d'organisations ont également émis des positions en la matière parmi lesquelles on peut citer :

- les recommandations du Pacte Mondial des Nations Unies et des PRI⁹ qui définissent des préconisations pour l'intégration de critères ESG dans la rémunération des dirigeants,
- les lignes directrices de la GRI, GRI Standards¹⁰, qui insistent notamment sur le lien entre les critères de performance de la politique de rémunération et les objectifs économiques, environnementaux et sociaux de l'instance supérieure de gouvernance et des cadres dirigeants (indicateurs 102-35, 102-36 et 102-37),
- les questionnaires des agences de notation extra-financières comme par exemple celui de RobecoSAM qui évalue notamment la prise en compte de critères RSE dans la rémunération des dirigeants et le lien entre les critères considérés et les enjeux matériels de l'entreprise.

L'avis du Medef



« L'Afep et le Medef encouragent la prise en compte de la RSE par le Conseil d'administration dans la détermination des orientations stratégiques et lors de la mise en place de la rémunération des dirigeants. Ainsi, le Code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé et publié en novembre 2016, prévoit désormais que le Conseil d'administration est informé des enjeux dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale de la société.

Par ailleurs, en matière de rémunération variable, le Code Afep-Medef recommande la mise en place de critères qualitatifs, les entreprises y incluent de plus en plus souvent des critères RSE.

Enfin, le Code Afep-Medef prévoit également des critères quantifiables et précise qu'ils ne sont pas nécessairement financiers. L'ensemble de ces recommandations est très bien suivi par les entreprises comme le démontrent les études de place sur le sujet. »

Direction Droits de l'Entreprise du Medef

5 Décret n° 2017-340 du 16 mars 2017 relatif à la rémunération des dirigeants et des membres des conseils de surveillance des sociétés anonymes cotées

6 Code Afep-Medef – Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées – Afep-Medef – novembre 2016

7 Étude comparée des codes de gouvernement d'entreprise de 10 pays européens – AMF – mars 2016

8 Code Middlednext – Code de gouvernement d'entreprise – Middlednext – septembre 2016

9 Integrating ESG issues into executive pay – Principles for Responsible Investment – juin 2012

10 GRI 102: General Disclosures 2016 – 4. Gouvernance – Indicateurs 102-35, 102-36, 102-37 – GRI Standards

Tendances et pratiques

En France

Depuis 2006, le nombre d'entreprises du CAC 40 intégrant des critères RSE dans leur politique de rémunération n'a cessé d'augmenter passant de 10% des entreprises en 2006 à plus de 70% à fin 2015. Deux entreprises supplémentaires prévoient de mettre en place un dispositif similaire dès 2016. Une très large majorité des entreprises du CAC 40 ont donc indexé la rémunération variable de leurs dirigeants sur des critères RSE.

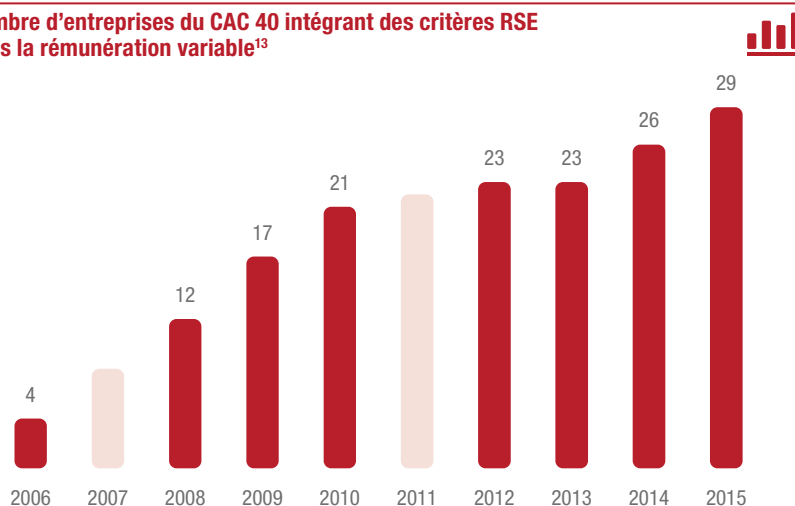
Ce constat est néanmoins à nuancer lorsque l'on observe les entreprises françaises de plus petite taille. En effet, l'AMF a analysé en 2016 les informations publiées par un échantillon de 60 sociétés cotées (dont

30 grandes entreprises¹¹ et 30 PME-ETI) dans leur document de référence de l'exercice 2015¹². Sur ces 60 entreprises, seules 22% des sociétés de l'échantillon (toutes des grandes entreprises) indiquent expressément avoir indexé au titre de l'exercice 2015 une partie de la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux sur des critères de performance extra-financiers (contre 14% en 2013). Ainsi, on constate que la proportion d'entreprises qui ont recours à l'utilisation de critères RSE dans leur politique de rémunération est plus importante au sein des entreprises du CAC 40 que pour les PME-ETI.

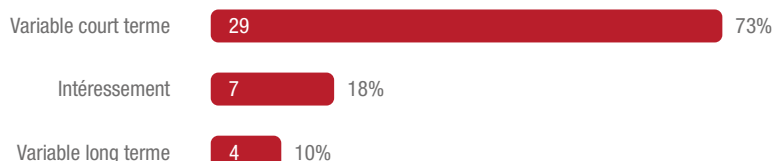
Par ailleurs, la plupart des entreprises qui ont fait le choix d'intégrer des critères RSE dans leur politique de

rémunération ont intégré ces critères dans le mécanisme de rémunération variable court terme ou bonus annuel. L'analyse des pratiques du CAC 40 montre que sur les 29 entreprises ayant intégré des critères RSE, toutes ont intégré ces critères dans la rémunération variable court terme. Ces entreprises ont en revanche moins recours à l'intégration de critères RSE dans leurs dispositifs d'intéressement (sept entreprises) ou de rémunération variable long terme ou pluriannuelle (quatre entreprises). Ainsi, bien que les enjeux RSE représentent des enjeux de moyen à long terme pour les entreprises du CAC 40, celles-ci privilégient à ce jour l'intégration de critères RSE dans la rémunération variable court terme au détriment de la rémunération variable long terme.

Nombre d'entreprises du CAC 40 intégrant des critères RSE dans la rémunération variable¹³



Types de rémunérations variables dans lesquelles les entreprises du CAC 40 intègrent des critères RSE



¹¹ L'échantillon « grandes entreprises » étudié par l'AMF est constitué de sociétés appartenant au compartiment A d'Euronext Paris, c'est-à-dire ayant une capitalisation boursière supérieure à 1 milliard d'euros, dont la moitié sont des entreprises du CAC 40

¹² Rapport sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale – AMF – Novembre 2016

¹³ Les chiffres présentés résultent de la compilation des résultats des études suivantes (aucun chiffre n'a été publié en 2007 et 2011) :

- Baromètre 2015 sur la performance responsable au sein du CAC 40 – Capitalcom – 2015
- Les Groupes du CAC 40 sont-ils socialement responsables ? – SIA Partners – 2015

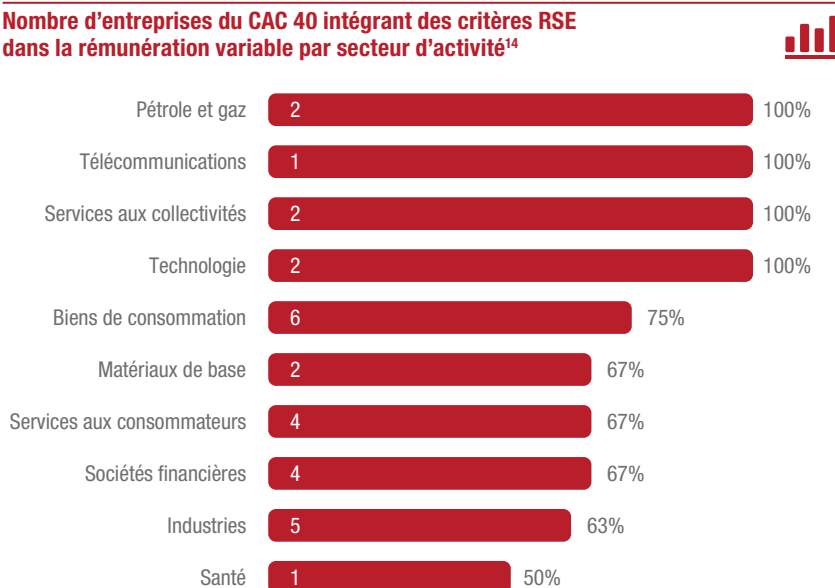
Enfin, la prise en compte de critères RSE pour le calcul de la part variable de la rémunération diffère selon le secteur d'activité de l'entreprise. Bien que la taille de l'échantillon des entreprises étudiées dans le cadre de cette étude reste relativement limitée, notre analyse a permis d'identifier 4 secteurs d'activité pour lesquels 100% des entreprises du CAC 40 ont intégré des critères RSE : les secteurs « pétrole et gaz », « télécommunications », « services aux collectivités » et « technologie ». Pour autant, elle montre que d'autres secteurs comme la santé, l'industrie ou encore la finance, présentant pourtant des enjeux RSE importants, ont recours de manière moins systématique à ce type de dispositif.

À l'international¹⁵

Outre les entreprises françaises, de nombreuses entreprises étrangères indexent également la rémunération de leurs dirigeants sur des critères RSE. Une étude menée en 2015 par Vigeo¹⁶ montre ainsi que 299 entreprises sur un panel de 2129 entreprises réparties dans 32 pays en Europe, en Amérique du Nord et en Asie Pacifique communiquent sur l'intégration de critères RSE dans leur politique de rémunération (soit 14% des entreprises étudiées).

Sur la base du panel sélectionné, l'étude montre que les pays où la proportion d'entreprises ayant intégré des critères RSE est la plus importante sont l'Australie (46%), les Pays-Bas (32%), le Royaume-Uni et le Canada (29%). La France arrive en 7^e position dans ce classement avec 20% des entreprises considérées ayant communiqué sur l'intégration de critères RSE tandis que les États-Unis se classent seulement 12^e (14%).

Nombre d'entreprises du CAC 40 intégrant des critères RSE dans la rémunération variable par secteur d'activité¹⁴



Une autre étude menée par Morgan Stanley en 2016¹⁷ met également en évidence cet écart entre les pratiques des entreprises européennes et américaines. En comparant les entreprises de l'indice MSCI Europe aux entreprises de l'indice S&P 500, elle évalue à 25% la part des entreprises européennes intégrant des critères RSE tandis que celle-ci n'est que de 18% aux États-Unis. Cet écart résulterait notamment des obligations de reporting plus importantes auxquelles les entreprises européennes doivent répondre sur les enjeux RSE. À ce titre, Morgan Stanley s'interroge sur l'augmentation observée au cours des 5 dernières années du nombre d'entreprises qui mettent en place des critères RSE dans les rémunérations et se demande si celle-ci correspond réellement à une montée du nombre d'entreprises qui s'engagent dans ce domaine ou s'il s'agit plutôt d'une meilleure communication de leur part.

Au niveau européen, l'étude fait également ressortir les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la France, comme les trois pays où la part des entreprises liant critères RSE et rémunération est la plus importante et insiste sur l'augmentation significative de cette proportion aux Pays-Bas et en France au cours des cinq dernières années.

Enfin, elle confirme une tendance déjà observée dans les entreprises françaises, à savoir que la proportion d'entreprises intégrant des critères RSE est plus importante dans les entreprises ayant les plus grandes capitalisations.

Sur le plan sectoriel, comme pour le CAC 40, l'analyse des différentes études publiées au niveau international montre que les secteurs de l'énergie et des services aux collectivités font partie des secteurs où cette pratique est la plus répandue. Les risques environnementaux, les problématiques de santé et de sécurité, les risques de pénurie d'eau faisant partie des principaux risques à même d'impacter la valorisation de ces entreprises, on peut imaginer que l'intégration de ces critères dans la rémunération des dirigeants contribue à minimiser ces risques. À l'inverse, des secteurs comme la santé, la finance et la technologie semblent rencontrer plus de difficultés pour intégrer ce type de critères dans leur politique de rémunération.

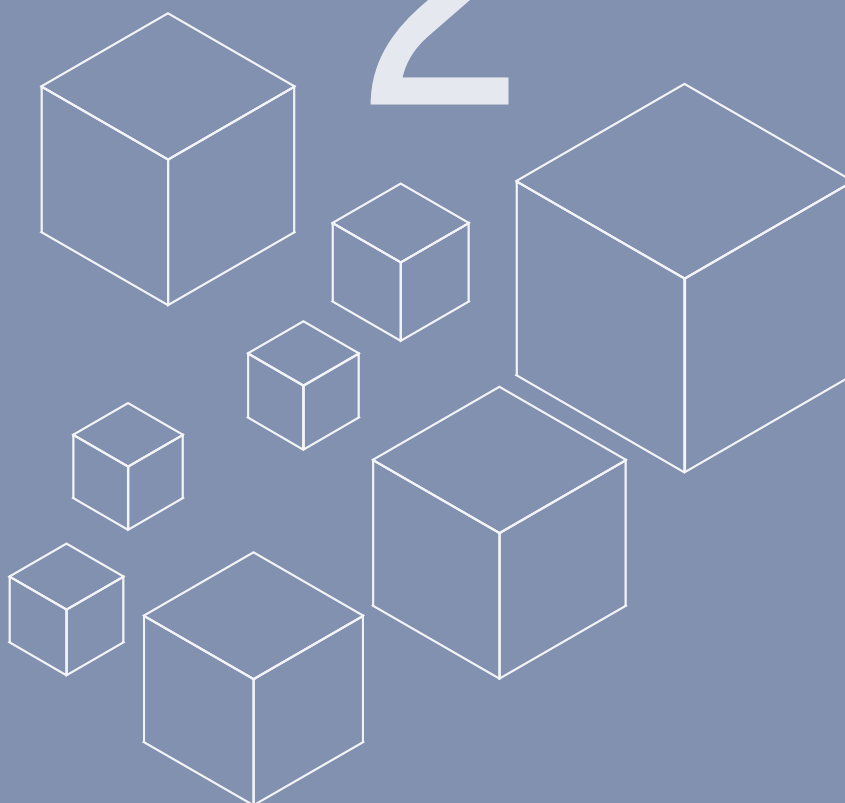
¹⁴ Sur la base de la nomenclature internationale ICB « Industry Classification Benchmark » utilisée par Euronext

¹⁵ Les différences observées entre les résultats des différentes études mentionnées dans ce paragraphe peuvent s'expliquer par la nature du panel d'entreprises étudié, par l'évolution des indices boursiers d'une année à l'autre, ou encore par la nature des enjeux extra-financiers considérés comme étant des critères RSE. Néanmoins, ces écarts ne remettent pas en cause les tendances observées.

¹⁶ Executive remuneration: does social responsibility really matter? – Vigeo – décembre 2015

¹⁷ How can ESG be embedded into Executive Compensation – Morgan Stanley – mai 2016

2



Fiches pratiques

Étape 1

Préparer le terrain



Un certain nombre de travaux sont à mener en amont de l'intégration de critères RSE dans la politique de rémunération. En particulier, il s'agit pour les acteurs à l'initiative de la démarche de s'assurer d'un niveau de portage suffisamment élevé au sein de l'entreprise, d'établir un état des lieux des pratiques internes et externes et enfin de clarifier les objectifs auxquels le dispositif devra répondre. Impliquer dès l'amont du projet les fonctions qui seront en charge du déploiement du dispositif permettra également de s'assurer de sa faisabilité.

Qui porte la démarche ?

L'initiative est le plus souvent directement portée par la Direction générale ou par le Conseil d'administration. L'implication de la Direction générale est d'ailleurs un des principaux facteurs clés de succès mentionné par les entreprises interrogées.

Les directions RH et RSE sont également régulièrement citées comme étant à l'initiative de la démarche ou du moins directement impliquées aux côtés de la Direction générale en amont du projet.

Fonctions à l'initiative de la démarche



BNP Paribas	Direction générale, Direction RSE, Direction RH
Crédit Agricole	Direction DD
Danone	Direction générale, Comité exécutif, Direction RH, Direction DD
La Poste	Direction générale, Direction RH, Direction RSE
Schneider Electric	Présidence du Comité exécutif
Solvay	Direction générale, Direction RH, Direction DD
Thales	Président du Groupe
Vivendi	Président du Conseil de surveillance

Quels travaux préliminaires mener ?

Comme en 2012, les principaux travaux préliminaires menés par les entreprises concernent :

- la réalisation de benchmarks pour alimenter la réflexion en s'appuyant sur les pratiques et retours d'expérience d'entreprises ayant déjà mis en œuvre ce type de démarches,
- la constitution d'un groupe de travail interne permettant d'impliquer et de mobiliser les principales parties prenantes concernées dès les étapes de conception du dispositif,
- le recours à un tiers externe pour animer la démarche et apporter une expertise complémentaire.

En fonction du niveau de maturité de l'entreprise en matière de RSE, la nature de ces travaux et leur durée est susceptible de varier. En particulier, les entreprises qui disposent d'un comité dédié à la RSE au niveau du Conseil d'administration, d'une bonne connaissance de leurs enjeux matériels, d'outils robustes pour mesurer l'évolution de leur performance et d'un niveau de sensibilisation interne avancé seront en mesure d'évoluer plus rapidement au cours de cette étape.

Par ailleurs, le calendrier du projet joue également un rôle important. En effet, un bon système de rémunération variable doit être défini concomitamment à la stratégie. Concrètement et idéalement, cela signifie qu'une société doit définir sa politique de rémunération variable en même temps qu'elle définit sa stratégie et non pas une fois que les contraintes externes (marché, environnement,...) l'y obligent. C'est dans cet esprit, que l'intégration de critères RSE à la rémunération variable constitue un levier de mise en œuvre de la stratégie RSE et non pas un simple dispositif d'accompagnement.

Travaux préliminaires menés



BNP Paribas

Un groupe de travail a été mis en place avec les équipes des ressources humaines et de la RSE. Ce groupe de travail s'est notamment appuyé sur un benchmark des pratiques du CAC 40 en la matière : populations concernées, part de la rémunération variable attribuée,...

Thales

Un groupe de travail interne a été mis en place afin de proposer la démarche la plus adaptée. Le groupe de travail était constitué par des membres de la Direction des ressources humaines, de la Direction éthique et responsabilité d'entreprise, de la Direction de l'environnement, de la Direction finance et du Secrétariat général. Le groupe de travail a débuté ses travaux par l'analyse de benchmarks des méthodes retenues par d'autres grandes entreprises.

La Poste

Pendant 2 ans des binômes RH – RSE de chaque entité ont été réunis dans le cadre d'un groupe de travail transverse et ont mené les travaux suivants :

- 1 - benchmark externe et rencontre des DRH d'autres entreprises : comment intègrent-elles les critères RSE dans les rémunérations de leurs salariés (freins et opportunités) ?
- 2 - entretiens avec les DRH des différentes branches de La Poste pour leur présenter le benchmark et la démarche
- 3 - réunions d'un groupe de travail transverse avec les filières DRH des différents métiers et du groupe sur les thèmes suivants :
 - quels sont les leviers et les points de vigilance liés à l'intégration de critères RSE ?
 - quels indicateurs préconiser ?

Vivendi

Les dirigeants des filiales, la Direction de la RSE et la direction des ressources humaines de Vivendi ont été sollicités pour la définition du dispositif. Un benchmark a été réalisé en 2009 sur l'intégration de critères sociaux, sociétaux et environnementaux dans la rémunération des dirigeants du CAC 40 et des principaux pairs à l'international. La décision a été prise par la Direction générale de Vivendi de recourir à un tiers externe pour objectiver la démarche. La Direction de la RSE a proposé des objectifs et des critères liés au cœur de métier de chaque filiale. Ces objectifs et ces critères ont été discutés avec la Direction des ressources humaines et les dirigeants des filiales. Ces critères ont fait l'objet d'un échange approfondi avec le tiers externe.

1. Préparer le terrain**2. Concevoir le dispositif****3. Définir les critères****4. Mettre en œuvre le dispositif****5. Communiquer en externe****6. Mettre à jour le dispositif**

Quels objectifs viser?

Les objectifs mis en avant par les entreprises dans leurs publications de 2015 restent globalement similaires à ceux qui nous avaient été communiqués par les entreprises étudiées en 2012. Ces objectifs peuvent être regroupés en 5 grandes catégories, sachant qu'une même entreprise peut s'inscrire dans une ou plusieurs de ces catégories :

- poursuivre la mise en œuvre de la démarche RSE : l'intégration de critères RSE est considérée comme une suite logique vers un niveau de maîtrise plus élevé des enjeux matériels de l'entreprise,
- réaliser un focus sur un axe clé de la stratégie : l'objectif est ici de concentrer les efforts des personnes ciblées par le dispositif sur un axe prioritaire de la stratégie RSE,
- améliorer la performance extra-financière : ces entreprises considèrent qu'indexer la rémunération des salariés sur des critères RSE va leur permettre d'atteindre leurs objectifs et d'améliorer leur performance,
- intégrer la RSE aux processus et modifier les comportements : les critères RSE sont ici utilisés pour diffuser la stratégie RSE de façon plus large auprès des collaborateurs et modifier les comportements,
- privilégier une stratégie à long terme basée sur une création de valeur durable : il s'agit ici pour l'entreprise de renforcer la prise en compte au quotidien de certains enjeux de long terme en complément des critères financiers traditionnellement utilisés.

Objectifs visés

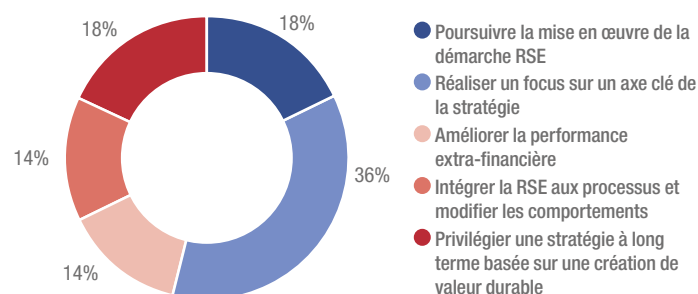


Danone

Pour modifier en profondeur les comportements et mettre en cohérence les ambitions sociales, sociétales et environnementales de Danone avec le fonctionnement de l'entreprise au quotidien, le Groupe a décidé de modifier le système de bonus distribué aux directeurs généraux, au top management et à une partie du management.

Objectifs visés par les entreprises du CAC 40

Sur 22 entreprises ayant communiqué cette information



Le principal objectif mis en avant par les entreprises du CAC 40 concerne la mise en œuvre opérationnelle de l'une des priorités de leur stratégie RSE. Ainsi, l'intégration de critères RSE dans la politique de rémunération est perçue comme un bon outil managérial pour atténuer les risques liés à un

enjeu RSE prioritaire pour l'entreprise ou pour lui permettre d'atteindre l'objectif qu'elle s'est fixée sur un sujet à traiter dans l'année.

Les 4 autres catégories, même si elles apparaissent en retrait, sont également régulièrement mises en avant par les entreprises du CAC 40.

Quels acteurs impliquer?

Que ce soit au travers d'un groupe de travail interne, d'un comité de pilotage ou de tout autre dispositif, la consultation des principales parties prenantes du projet apparaît comme une étape primordiale des étapes préliminaires à la mise en place du dispositif. Elle vise à :

- recueillir les attentes et besoins de chaque partie prenante,
- définir les contours du dispositif de manière concertée,
- identifier les éventuels freins à sa mise en œuvre,
- identifier les acteurs clés pour le déploiement.

Les fonctions impliquées par les entreprises à ce stade sont principalement les fonctions RH et RSE qui jouent un rôle clé dans la conception du dispositif. D'autres fonctions sont également régulièrement sollicitées comme la Direction financière ou encore les directions des différents métiers ou filiales du Groupe pour des considérations stratégiques ou de masse critique.

La prise en compte des éventuelles attentes des parties prenantes externes, en particulier celles des investisseurs et actionnaires, des agences de notation extra-financières ou encore des agences de conseil en vote pourraient s'avérer intéressantes à ce stade. L'entreprise peut également se poser la question d'impliquer les organisations syndicales dès cette étape.

Enfin, des organes de gouvernance comme le Conseil d'administration et ses comités ou le Comité exécutif sont régulièrement mentionnés au niveau des étapes de validation du dispositif.

Bonnes pratiques pour préparer le terrain



- Impliquer la Direction générale et obtenir son appui dès les premières étapes du projet
- S'appuyer sur l'expertise des directions RH et RSE pour contribuer à l'élaboration du plan de travail et à l'animation du projet
- Inscrire le projet dans le cycle de révision de la stratégie RSE et idéalement de la stratégie globale de l'entreprise
- Recueillir dès les premières étapes du projet les attentes et les besoins des parties prenantes internes et externes
- Constituer un groupe de travail interne s'appuyant sur les acteurs identifiés
- Réaliser un diagnostic solide et partagé et clarifier la politique RSE de l'entreprise ainsi que ses enjeux matériels
- Clarifier le ou les objectifs auxquels le dispositif devra répondre
- Établir un calendrier des étapes de travail pour les phases de conception et de déploiement du projet.

Étape 2

Concevoir le dispositif



Une fois que l'objectif de la démarche a clairement été identifié et que les acteurs clés pour le projet ont été mobilisés, l'entreprise doit maintenant définir les spécificités de son dispositif. Il s'agit pour cela de définir les principaux paramètres du dispositif : le type de rémunération à adresser, la population impactée et la quote-part attribuée aux critères RSE.

Quels types de rémunérations adresser ?

Selon les pratiques observées, les critères RSE peuvent impacter différents types de rémunérations (de façon indépendante ou complémentaire) :

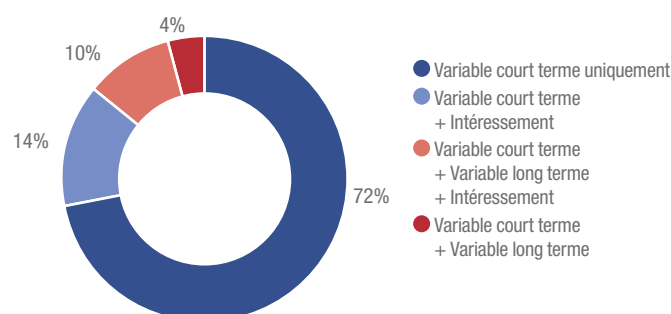
- la rémunération variable court terme ou bonus annuel,
- la rémunération variable long terme, dont les appellations peuvent être différentes d'une société à l'autre : rémunération variable différée ou pluriannuelle, intéressement long terme, unité de performance...,
- l'accord d'intéressement, qu'il soit sur un périmètre France ou international.

Les rémunérations variables long terme sont soumises à des critères de performance devant être satisfaits sur une période de plusieurs années, généralement entre 3 et 5 ans. Elles permettent ainsi de rémunérer la performance observée sur le long terme, ce que ne permet pas à première vue la rémunération variable court terme. Néanmoins peu d'entreprises du CAC 40 (10% seulement) intègrent des critères RSE dans ce type de dispositif. Une étude menée en 2014 par les PRI¹⁸ sur un échantillon d'entreprises des secteurs des industries extractives et des « utilities » avait également abouti à une conclusion similaire avec seulement quelques entreprises (15%) ayant adopté ce type de dispositif. Une autre étude menée sur le TSX 60 en 2013¹⁹ avait de son côté montré qu'aucune des 60 premières valeurs de la bourse de Toronto n'avait intégré des critères RSE dans la rémunération long terme. Bien que l'objectif visé par la rémunération variable long terme semble converger avec celui de la RSE, ce dispositif n'est donc pas le dispositif privilégié par les entreprises à ce jour.

L'intégration de critères RSE au niveau de l'intéressement consiste à associer collectivement l'ensemble des salariés à l'atteinte d'un objectif de performance en matière de RSE. Il est mis en place par voie d'accord entre l'entreprise et les salariés ou leurs représentants et est conclu pour une durée minimale de 3 ans. La plupart des accords établis par les entreprises du CAC 40 le sont à l'échelle d'entités juridiques françaises et quelques accords sont conclus à l'échelle mondiale. Néanmoins, peu d'informations sont communiquées par les entreprises dans leurs publications annuelles sur le contenu de ces accords.

Types de rémunérations adressés par les entreprises du CAC 40

Sur 29 entreprises ayant communiqué cette information



La totalité des entreprises du CAC 40 ayant intégré des critères RSE dans leur politique de rémunération variable les a intégrés dans la rémunération variable court terme. Cette solution est donc largement privilégiée par les entreprises et une grande majorité de ces entreprises (21 soit 72%) fait le choix de n'intégrer des critères RSE que dans le bonus annuel.

D'autres entreprises font le choix d'associer ces critères à plusieurs types de rémunérations :

- 1 entreprise (soit 4%) a intégré des critères RSE dans les rémunérations variables court terme et long terme,
- 4 entreprises (soit 14%) ont intégré des critères RSE dans la rémunération variable court terme et dans l'intéressement,
- 3 entreprises (soit 10%) ont intégré des critères RSE dans les 3 types de rémunérations.

Types de rémunérations adressés



	Variable court terme	Variable long terme	Intéressement en France	Intéressement mondial
BNP Paribas	•	•	•	
Crédit Agricole	•	•	•	
Danone	•			
La Poste	•		•	
Schneider Electric	•	•	•	
Solvay	•		•	•
Thales	•			
Vivendi	•			



¹⁸ Integrating ESG issues into executive pays – A review of global utility and extractive companies – Principles for Responsible Investment – 2016



¹⁹ How TSX 60 Companies compensate executives for sustainability performance – Strandberg Consulting – 2013

1. Préparer le terrain 2. Concevoir le dispositif 3. Définir les critères 4. Mettre en œuvre le dispositif
5. Communiquer en externe 6. Mettre à jour le dispositif

Cohérence entre les types de rémunérations adressés



Schneider Electric

Schneider Electric a intégré un même critère RSE dans les rémunérations variables court terme, long terme et dans l'intéressement. Ce critère est basé sur les résultats du baromètre « Planète & Société ». En revanche, les populations concernées et la quote-part attribuée aux critères RSE varient d'un dispositif à l'autre.

	Variable court terme	Variable long terme	Intéressement en France
Nombre de personnes concernées	7 000 personnes ²⁰	> 3 000 personnes	> 10 000 personnes
Populations ciblées	- DMS²¹ - Membres du Comex - Tous les leaders de l'entreprise, notamment présidents de zones et pays - Toutes les fonctions globales (finance, RH, stratégie, information, technologie, marketing)	- DMS - Membres du Comex - Principaux responsables - Hauts potentiels	Collaborateurs des 2 plus grandes entités en France
Critères utilisés	Critère commun à tous les dispositifs : baromètre Planète & Société		
Quote-part liée aux critères RSE	Entre 3 et 20% selon le niveau de responsabilité et l'année	15 %	Information non communiquée

Articulation entre les différents types de rémunérations adressés



DSM – Pays-Bas²²

DSM a intégré des critères RSE dans les rémunérations variables court et long terme. Pour chaque dispositif, des critères différents ont été retenus.

	Variable court terme	Variable long terme
Populations ciblées	Non disclosed	Managing board members
Critères utilisés	Shared sustainability targets (15%) : - ECO+ Solutions ("green products") - Employee Engagement Index - Safety Performance Individual non-financial targets (10%)	- Energy Efficiency Improvement - Greenhouse-gas emissions reduction (Scopes 1 & 2)
Quote-part liée aux critères RSE	25%	Non disclosed

United Utilities – Royaume-Uni²³

United Utilities a intégré des critères RSE dans les rémunérations variables court et long terme. Les deux dispositifs s'appliquent aux mêmes populations. Pour autant, des critères différents ont été retenus pour chaque dispositif.

	Variable court terme	Variable long terme
Populations ciblées	Executive directors	Executive directors
Critères utilisés	- Customer service in year (12%) - Dow Jones Sustainability Index (4%)	Customer service excellence
Quote-part liée aux critères RSE	16%	Non disclosed

AkzoNobel – Pays-Bas²⁴

AkzoNobel a intégré des critères RSE dans les rémunérations variables court et long terme. Les deux dispositifs s'appliquent aux mêmes populations et une quote-part identique est attribuée à la RSE. Pour autant, les critères retenus sont différents.

	Variable court terme	Variable long terme
Populations ciblées	Board of management	Board of management
Critères utilisés	Personal targets – partly related to strategic targets	Sustainability / RobecoSAM - DJSI
Quote-part liée aux critères RSE	30%	30%

20 8 500 personnes des opérations industrielles disposent également d'un critère particulier pour les plans de court terme focalisé sur la formation lié au baromètre Planète & Société

21 DMS: Dirigeants mandataires sociaux



22 Integrated annual report 2015 – DSM – 2016



23 Annual report 2015/16 – United Utilities – 2016



24 Annual report 2015 – Akzo Nobel – 2016

Quelles populations cibler ?

L'intégration de critères RSE dans la rémunération variable peut s'appliquer à différents niveaux de l'organisation. Elle peut s'adresser à un dirigeant mandataire social à titre individuel, aux managers dans leur ensemble, être limitée aux membres du Comité exécutif, aux directeurs d'usine, aux dirigeants d'une filiale...

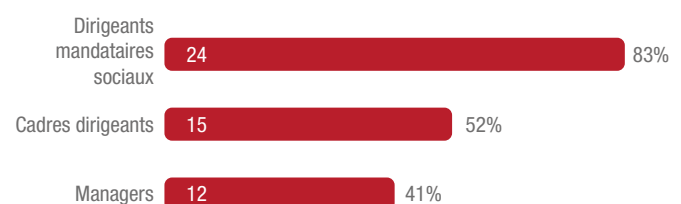
L'analyse des dispositifs mis en œuvre témoigne d'une forte hétérogénéité au niveau des populations ciblées par les entreprises. Pour les besoins de notre analyse, nous avons regroupé les populations adressées par les dispositifs des entreprises en trois catégories : les dirigeants mandataires sociaux, les cadres dirigeants et les managers. Pour chacune de ces catégories, des exemples de populations impactées sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Populations	Exemples de populations concernées
Dirigeants mandataires sociaux	Ensemble des dirigeants mandataires sociaux, Président Directeur général, Directeur général, Directeur général délégué, Président du Directoire, membres du Directoire...
Cadres dirigeants	Ensemble des cadres dirigeants, 580 premiers cadres dirigeants, membres du Comité exécutif ou du Comité de direction, directeurs généraux des filiales, présidents des pays, directeurs des fonctions centrales, Directeurs des opérations globales, responsables des principales « business units », dirigeants du siège, dirigeants des métiers...
Managers	Ensemble des managers bénéficiant d'une part variable, managers des sites industriels et des centres de logistique, managers des opérations industrielles, managers opérationnels, cadres et agents de maîtrise, ingénieurs et cadres, certaines fonctions ressources humaines, certains acheteurs, fonctions santé-sécurité...

Globalement, on constate que les entreprises ciblent prioritairement les dirigeants mandataires sociaux en particulier lorsqu'il s'agit de la rémunération variable court terme. Néanmoins, si l'intégration de critères RSE dans la rémunération variable d'autres populations peut paraître plus compliquée au premier abord, on observe que les entreprises les plus matures élargissent progressivement le nombre de personnes concernées par le dispositif en ciblant de nouvelles populations comme les cadres dirigeants et les managers.

Enfin, on remarque qu'au sein d'un même dispositif et pour un même type de rémunération, la quote-part attribuée ou encore les critères RSE retenus peuvent varier en fonction de la population adressée.

Populations ciblées par les entreprises du CAC 40 Sur 29 entreprises ayant communiqué cette information



La population la plus ciblée par les entreprises du CAC 40 est celle des dirigeants mandataires sociaux. Ainsi, 24 entreprises sur les 29 concernées adressent les dirigeants mandataires sociaux (soit 83%) dont 10 entreprises (soit 34%) qui n'adressent que cette population. 15 entreprises (soit 52%) font le choix d'intégrer des critères RSE dans la rémunération des cadres dirigeants.

Ces entreprises se limitent le plus souvent au Comité exécutif ou aux principaux dirigeants. Enfin 12 entreprises (soit 41%) adressent une partie ou l'ensemble des managers. Parmi ces entreprises, 14 (soit 48%) adressent les dirigeants mandataires sociaux et au moins une autre population et 8 (soit 28%) ciblent les 3 populations.

1. Préparer le terrain **2. Concevoir le dispositif** 3. Définir les critères 4. Mettre en œuvre le dispositif
5. Communiquer en externe 6. Mettre à jour le dispositif

Populations ciblées en fonction du type de rémunération adressé



	Variable court terme	Variable long terme	Intéressement en France	Intéressement mondial
BNP Paribas	2 personnes DMS ²⁵	> 5 000 personnes cadres dirigeants, managers, talents	66 000 personnes Salariés de BNP Paribas SA en France	
Crédit Agricole	580 personnes DMS ²⁵ , cadres dirigeants	250 personnes cadres dirigeants	10 000 personnes Salariés de 5 entités du Groupe	
Danone	1 300 personnes DMS ²⁵ , cadres dirigeants, managers			
La Poste	55 000 personnes cadres dirigeants, managers		220 000 personnes	
Schneider Electric	7 000 personnes DMS ²⁵ , cadres dirigeants, mana- gers, fonctions globales	> 3 000 personnes DMS ²⁵ , cadres dirigeants, managers, hauts potentiels	> 10 000 personnes Salariés des 2 plus grandes entités en France	
Solvay	7 500 personnes DMS ²⁵ , cadres dirigeants, managers		7 000 personnes	30 000 personnes Ensemble des salariés
Thales	400 personnes DMS ²⁵ , cadres dirigeants			
Vivendi	1 100 personnes DMS ²⁵ , cadres dirigeants			

Quelle quote-part attribuer à la RSE ?

La détermination de la quote-part attribuée à la RSE nécessite la recherche d'un équilibre optimal entre critères financiers et critères extra-financiers. Elle doit prendre en compte à la fois l'« intérêt social de l'entreprise, les pratiques du marché, les performances des dirigeants, et les autres parties prenantes de l'entreprise²⁶. »

Les critères RSE doivent inciter les collaborateurs concernés à s'emparer des sujets de RSE. Dans cette optique, une part insuffisante de la rémunération variable allouée aux critères RSE risque de ne pas avoir les effets escomptés. Ainsi, il est nécessaire de trouver un juste équilibre pour que, d'un côté, la RSE ne

soit pas perçue par les personnes concernées comme un sujet qui les pénalise (perte d'une part de leur variable) mais que, d'un autre côté, les objectifs à atteindre soient suffisamment ambitieux pour permettre à l'entreprise de progresser.

La littérature internationale publiée sur le sujet fait état d'une grande hétérogénéité des pratiques. Deux études donnent un aperçu de la quote-part attribuée aux critères RSE par les entreprises :

- au Canada, une étude réalisée en 2013 sur les 60 premières capitalisations de la bourse de Toronto a permis de calculer une quote-part moyenne de l'ordre de 20%²⁷,

- à l'international, une étude réalisée en 2016 par les PRI sur les secteurs des industries extractives et des « utilities²⁸ » mentionne une quote-part moyenne de 10%.

En France, les informations communiquées par les entreprises du CAC 40 révèlent une moyenne intermédiaire située aux alentours de 15% toutes populations confondues.

²⁵ DMS: Dirigeants mandataires sociaux



²⁶ Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées – Afep-Medef – Novembre 2016



²⁷ How TSX 60 Companies compensate executives for sustainability performance – Strandberg Consulting – 2013



²⁸ Integrating ESG issues into executive pays – Principles for Responsible Investment – 2016

1. Préparer le terrain

2. Concevoir le dispositif

3. Définir les critères

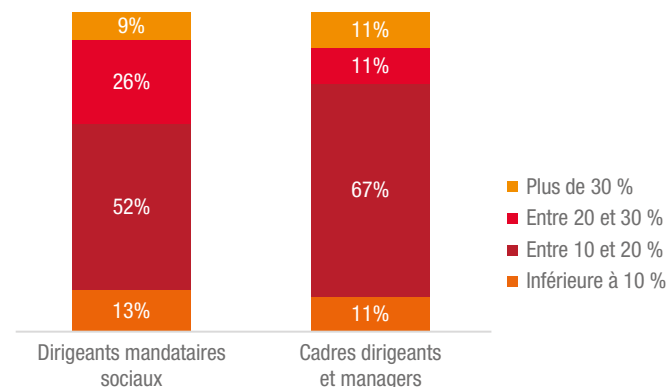
4. Mettre en œuvre le dispositif

5. Communiquer en externe

6. Mettre à jour le dispositif

Quote-part attribuée à la RSE par les entreprises du CAC 40

Sur 23 entreprises ayant communiqué cette information pour les dirigeants mandataires sociaux et 9 pour les cadres dirigeants et managers



Peu d'informations sont communiquées par les entreprises du CAC 40 sur la façon dont la quote-part liée aux critères RSE est déterminée. Néanmoins quelle que soit la population considérée, près de 90% des entreprises attribuent une quote-part supérieure à 10%.

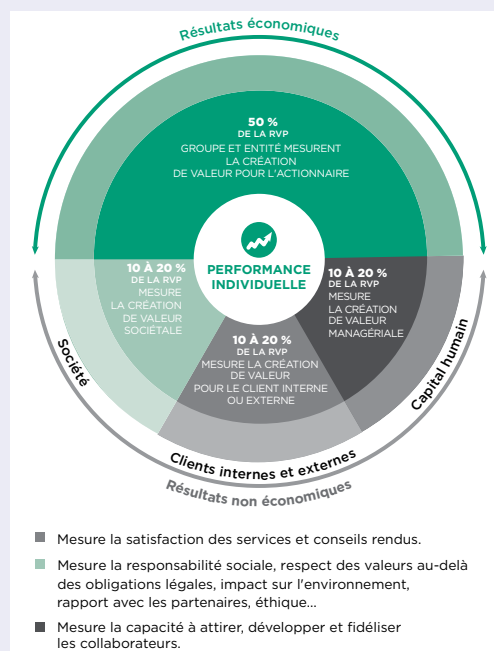
Pour les dirigeants mandataires sociaux, la quote-part varie principalement entre 5 et 30% avec une valeur moyenne qui se situe à 14%. On note cependant que 35% des entreprises attribuent une quote-part supérieure à 20%.

Pour ce qui est des autres populations, on constate que la grande majorité (67%) retient une quote-part comprise entre 10 et 20%.

Quote-part attribuée à la RSE

Crédit Agricole²⁹

La quote-part attribuée aux critères RSE par Crédit Agricole dans son dispositif de rémunération variable court terme est de 50%³⁰. Le schéma ci-dessous illustre les critères pris en compte pour déterminer la rémunération variable personnelle (RVP) des 580 premiers cadres dirigeants du Groupe.



Quote-part attribuée à la RSE

Danone³¹

La quote-part attribuée aux critères RSE par Danone est de 20% en moyenne pour la rémunération variable liée. Elle varie entre 5 et 50% selon le niveau de responsabilité des personnes concernées et se décompose de la façon suivante :

Indicateurs	Poids
Économique	60 %
Social et sociétal	20 %
Managérial	20 %
Total de la rémunération variable 2015	100 %

Le schéma de rémunération variable annuelle présenté ci-dessus s'applique à l'ensemble des 1 300 cadres dirigeants de Danone de façon homogène dans le monde entier.

Quote-part attribuée à la RSE

Solvay³²

La quote-part attribuée aux critères RSE par Solvay est de 10% pour la rémunération variable court terme des membres du Comité exécutif, des Directeurs généraux et des responsables des grandes activités.

Comex			
Objectif STI En % du salaire de base	Divisé en trois composantes		
	Performance individuelle	Performance du Groupe	Indicateur de développement durable
70 %⁽¹⁾	30 %	60 %	10 %

(1) À compter du 1er janvier 2016.

Autres Directeurs Généraux et Responsables de grandes GBU			
Objectif STI En % du salaire de base	Divisé en trois composantes		
	Performance individuelle	Performance du Groupe	Indicateur de développement durable
50 %	30 %	60 %	10 %



29 Document de référence 2015 – Crédit Agricole – 2016

30 Pour rappel, Crédit Agricole a intégré des critères RSE dans la rémunération variable court terme et dans la rémunération variable long terme. Le dispositif présenté ici concerne la rémunération variable court terme uniquement.



31 Document de référence 2015 – Danone – 2016

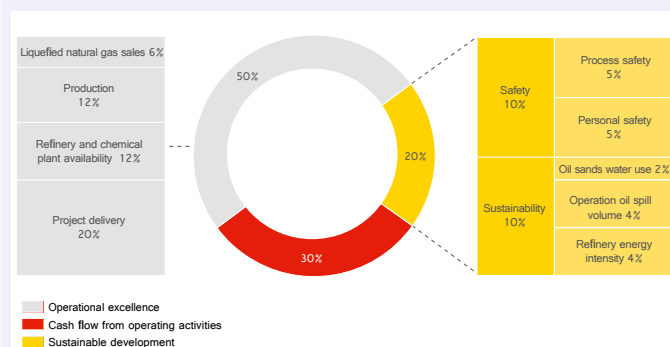


32 Rapport annuel 2015 – Solvay – 2016

Quote-part attribuée à la RSE

Shell – Pays-Bas³³

Le schéma ci-dessous présente la façon dont se décompose la quote-part attribuée aux critères RSE par Shell pour la rémunération variable court terme de l'ensemble des collaborateurs concernés dont les membres du Comité exécutif. Cette quote-part est de 20%.

Iamgold Corporation - Canada³⁴

La quote-part attribuée aux critères RSE (HSS Performance Weight) par Iamgold Corporation varie entre 5 et 10% pour la rémunération variable court terme en fonction des dirigeants concernés. Ce critère se décompose en 2 parties : 50% liée à la santé-sécurité et 50% liée au développement durable.

Named Executive Officer	CIP Target (% of Base Salary)	Corporate Performance Weight	Operating Performance Weight	HSS Performance Weight
Stephen J.J. Letwin President and CEO	125%	45%	45%	10%
Gordon Stothart EVP & COO	85%	25%	65%	10%
Carol Banducci EVP & CFO	75%	50%	45%	5%
Jeffery Snow SVP, Legal	65%	50%	45%	5%
Craig MacDougall SVP, Exploration	65%	25%	65%	10%

Bonnes pratiques pour concevoir le dispositif



- Concevoir le dispositif comme un outil au service du déploiement de la RSE au sein de l'entreprise
- Sélectionner le ou les types de rémunérations pour lesquels intégrer des critères RSE
- Ajuster les paramètres du dispositif (populations, quote-part, critères) en fonction du type de rémunération adressé
- Privilégier, dans un premier temps, la prise en compte de critères RSE dans la rémunération variable court terme des dirigeants mandataires sociaux, avant d'envisager d'étendre le dispositif à d'autres types de rémunérations et d'autres populations
- Assurer une certaine cohérence entre les différents dispositifs retenus pour garantir la lisibilité d'ensemble de la démarche
- Définir une quote-part suffisamment importante pour inciter les collaborateurs concernés à s'emparer des enjeux RSE
- Préserver un équilibre d'ensemble entre court terme et long terme, dirigeants et collaborateurs, financier et non financier...



33 Sustainability report 2015 – Shell – 2016



34 2016 Notice of annual meeting and management information circular – Iamgold corporation – 2016

Étape 3

Définir les critères

Une fois les objectifs du dispositif clarifiés et ses paramètres clés déterminés, il s'agit de définir les critères RSE sur lesquels le calcul de la part variable de la rémunération sera indexé. Cette étape doit permettre, dans un premier temps, de déterminer le nombre et le type de critères à prendre en compte et, dans un second temps, d'identifier les enjeux prioritaires à adresser dans le cadre du dispositif.

Combien de critères prendre en compte ?

Le nombre de critères retenus doit être représentatif des priorités stratégiques de l'entreprise. Ce nombre doit donc rester limité pour garantir la lisibilité globale du dispositif et l'efficacité des actions prioritaires. Ainsi, même si l'entreprise envisage d'indexer la rémunération variable de ses dirigeants sur le niveau d'avancement global de son programme RSE (ce qui suppose généralement d'adresser un nombre d'enjeux important), on constate que les entreprises se limitent généralement à un ou deux critères RSE tout en sachant qu'un même critère RSE peut aussi bien adresser un ou plusieurs enjeux. Cette approche permet ainsi de s'assurer que la quote-part attribuée aux critères RSE reste suffisamment incitative pour assurer la mobilisation des personnes impactées.

Quels types de critères utiliser ?

En fonction des objectifs du dispositif et du nombre d'enjeux que l'entreprise souhaite adresser, différents types de critères peuvent être utilisés. Ainsi, le critère « simple », le plus classique et le plus utilisé par les entreprises, consiste à se focaliser sur un des enjeux prioritaires de l'entreprise. Néanmoins, certaines entreprises ont élaboré d'autres types de critères qui leur permettent d'adresser plusieurs enjeux à partir d'un même critère.

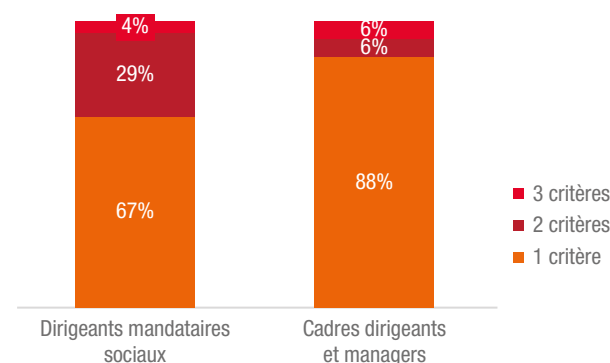
À titre d'exemple, elles sont ainsi capables d'indexer le calcul de la part variable sur le niveau global de la performance RSE de l'entreprise pouvant regrouper jusqu'à une quinzaine d'enjeux. Au cours de nos travaux, nous avons ainsi identifié trois types de critères particuliers :

- les critères « composites » : qui visent à adresser plusieurs enjeux et à les évaluer de manière globale,
- les critères « indépendants » : qui visent à adresser plusieurs enjeux et à les évaluer de manière distincte,
- les critères « externes » : qui visent à adresser plusieurs enjeux et à les faire évaluer par une partie prenante externe.

Un nombre trop important de critères risquerait de diluer cette quote-part et de perdre de vue l'objectif initial. Les critères retenus pour le dispositif de rémunération variable ne couvrent donc pas nécessairement la totalité des enjeux RSE matériels de l'entreprise.

Nombre de critères RSE pris en compte par les entreprises du CAC 40

Sur 24 entreprises ayant communiqué cette information pour les dirigeants mandataires sociaux et 16 pour les cadres dirigeants et managers



Une grande majorité des entreprises du CAC 40 font le choix de n'intégrer qu'un seul critère RSE dans le calcul de la rémunération variable court terme de leurs collaborateurs. Cependant ce constat est plus ou moins vrai selon la population considérée.

Ainsi, pour les dirigeants mandataires sociaux, même si la grande majorité des entreprises (67%) n'utilise qu'un seul critère, une part non négligeable des entreprises (29%) ont recours à 2 critères RSE distincts. Pour les cadres dirigeants et managers en revanche, la plupart des entreprises n'intègrent qu'un seul critère RSE (88%).

Les principales caractéristiques de ces différents types de critères sont détaillées ci-après.

En fonction du nombre de critères retenus par l'entreprise, la combinaison de ces différents types de critères peut lui permettre d'améliorer l'équilibre du dispositif. Ainsi, une entreprise pourra par exemple associer au sein du même dispositif :

- un critère « simple » se focalisant sur l'enjeu « santé-sécurité » et un critère « composite » lui permettant d'adresser les 15 enjeux de sa stratégie RSE. Cette configuration lui permettra alors de mettre l'accent sur son enjeu prioritaire (la santé-sécurité), tout en conservant une mobilisation importante des personnes concernées sur la mise en œuvre de son programme RSE dans son ensemble,
- un critère « composite » lié au niveau de déploiement du programme RSE de l'entreprise et un critère « externe » lié à l'évaluation de sa performance par les agences de notation extra-financières. Cette configuration lui permettra alors de contrebalancer l'évaluation interne de la performance RSE de l'entreprise par une évaluation externe, objective et représentative de la perception qu'ont les parties prenantes externes des actions menées par l'entreprise.

Critères « composites »

Un critère (ou indice) composite résulte de l'agrégation de plusieurs indicateurs. Le niveau de performance atteint pour chaque indicateur est évalué individuellement puis agrégé sous la forme d'un indice unique. Ce mode d'évaluation représente une alternative intéressante pour adresser un nombre d'enjeux important sans pour autant multiplier le nombre de critères intégrés au dispositif de rémunération.

Outre le fait de faciliter la communication, cette approche offre une dimension plus collective aux objectifs fixés. Elle offre également une certaine flexibilité en

termes de déploiement. En effet même si la rémunération des dirigeants est indexée sur l'ensemble des enjeux adressés, on peut imaginer qu'aux échelons inférieurs les personnes soient uniquement indexées sur leur contribution.

À titre d'exemple, la fonction achats pourrait n'être concernée que par l'enjeu « achats responsable » et non par les autres enjeux retenus. Néanmoins, elle pose plusieurs questions sur la représentativité de cette mesure, la compréhension du dispositif par l'ensemble des personnes concernées (éventuelles hypothèses de calcul et règles de

pondération prises en compte), et sur les leviers dont chacune des personnes impactées dispose pour contribuer à cet indice.

La mise en place d'un tel mécanisme nécessite donc en amont de bien formaliser les modalités de calcul considérées, de clarifier la façon dont les objectifs seront déclinés aux différents niveaux décisionnels, de mettre en place les outils adéquats pour suivre les évolutions des indicateurs retenus et de définir un format simple et pédagogique pour communiquer les résultats atteints à intervalles réguliers.

Critères « composites »



Schneider Electric

Schneider Electric a intégré un critère « composite » présenté de manière synthétique sous la forme d'un tableau de bord appelé « baromètre Planète & Société » (cf. ci-dessous). Le niveau de performance atteint pour chaque indicateur est établi individuellement puis un niveau de progression moyen est calculé en agrégeant ces 16 indicateurs. L'atteinte d'une note moyenne annuelle cible permet de déclencher le variable annuel des personnes concernées. Cet indice composite est pris en compte dans l'ensemble des dispositifs de rémunération du Groupe (court terme, long terme et intéressement).

Baromètre Planète & Société (objectifs à fin 2017)			Début 01/2015	Résultats T3 2015	Résultats T4 2015	Objectif 12/2017
Note globale (sur 10)			3,00	5,06	6,33	8/10
	CLIMAT	▶ 10% d'économies d'énergie	-	3,4%	4,5%	10%
		▶ 10% d'économies de CO ₂ dans les transports	-	7,03%	8,4%	10%
	ECONOMIE CIRCULAIRE	▶ Vers le zéro déchet mis en décharge pour 100 sites industriels	34	54	64	100
		▶ 100% des produits en R&D conçus avec Schneider ecoDesign Way™	-	12,5%	13,3%	100%
	CLIMAT + DÉVELOPPEMENT (affaires durables)	▶ 75% du chiffre d'affaires sur les produits réalisés avec le label Green Premium™	60,5%	62,1%	67,1%	75%
		▶ 100% des nouveaux grands projets clients avec une quantification de l'impact CO ₂	-	-	-	100%
	ETHIQUE	▶ 120 000 tonnes de CO ₂ évitées avec nos services de maintenance, récupération et fin de vie	-	28 937	44 777	120 000
		▶ x5 sur le chiffre d'affaires du programme d'Accès à l'Energie pour promouvoir le développement	-	x2,1	x2,07	x5
	SANTÉ & ÉQUITÉ	▶ 100% de nos fournisseurs recommandés en ligne avec l'ISO 26000	48%	59,1%	64,7%	100%
		▶ Toutes nos entités passent avec succès notre évaluation interne d'Éthique et Responsabilité	-	72%	88%	100%
	DÉVELOPPEMENT	▶ 30% de réduction du Medical Incident Rate (MIR)	-	23%	17%	30%
		▶ Un jour de formation pour chaque collaborateur chaque année	79%	73,1%	85,6%	85%
▶ 64% affichés par notre Employee Engagement Index		61%	61%	61%	64%	
▶ 85% des collaborateurs travaillent dans des pays avec le plan Schneider d'équité salariale		-	-	57%	85%	
	▶ 150 000 personnes défavorisées formées aux métiers de l'énergie	73 339	94 948	102 884	150 000	
	▶ 1 300 missions avec l'ONG Schneider Electric Teachers	460	695	878	1 300	

 La flèche indique si l'indicateur a progressé, stagné ou régressé par rapport au trimestre précédent. La couleur indique si l'indicateur est au-dessus ou en dessous de l'objectif de 8/10.

La flèche indique si l'indicateur a progressé, stagné ou régressé par rapport au trimestre précédent. La couleur indique si l'indicateur est au-dessus ou en dessous de l'objectif de 8/10.

1. Préparer le terrain
2. Concevoir le dispositif
3. Définir les critères
4. Mettre en œuvre le dispositif
5. Communiquer en externe
6. Mettre à jour le dispositif

Critères « composites »



Solvay³⁵

Solvay a intégré un critère « composite » basé sur un référentiel d'auto-évaluation du niveau de maturité des entités du Groupe. Une part de la rémunération variable court terme du P-DG et des 7 500 managers de Solvay (10%), ainsi qu'une part de l'accord d'intéressement dont bénéficient les 30 000 collaborateurs, sont indexées sur les résultats de ce critère. L'auto-évaluation annuelle réalisée par 122 sites industriels et 10 sites administratifs majeurs à l'aide de la grille d'analyse et du système de notation mis en place permet à chaque site de mesurer ses progrès à l'aide d'un indicateur composite et d'adapter ses plans d'actions. Le référentiel interne du Groupe (« Solvay Way ») attribue un score consolidé basé sur les 49 bonnes pratiques évaluées sur une échelle de 1 à 4 selon le niveau de maturité de l'entité.

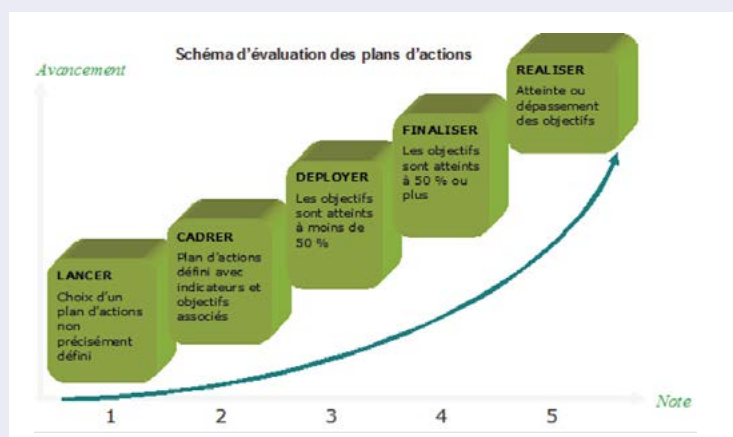


Crédit Agricole

Crédit Agricole a intégré un critère « composite » basé sur un référentiel d'autoévaluation du niveau d'avancement des plans d'action RSE mis en œuvre par les entités du Groupe. L'« indice FReD » permet ainsi d'établir un indice de progression qui est intégré au calcul de la rémunération variable long terme en actions de performance des 250 premiers dirigeants du Groupe.

Chaque entité du Groupe qui participe à la démarche FReD³⁶ pilote la mise en œuvre d'un portefeuille de 15 plans d'actions. Le niveau d'avancement de ces plans d'action est évalué chaque année. La progression des plans d'action permet d'établir l'indice FReD. La part de la rémunération liée à l'indice FReD est calculée comme suit:

- si l'indice FReD groupe est égal à 1 : 80% de la rémunération variable est versée,
- si l'indice FReD groupe est égal à 2 : 100% de la rémunération variable est versée,
- si l'indice FReD groupe est égal à 3 : 120% de la rémunération variable est versée



Critères « indépendants »

Le critère « indépendant » constitue une alternative à l'approche « composite » en ce sens qu'il permet également de prendre en compte l'évaluation de plusieurs indicateurs pour un même critère. Toutefois, ces indicateurs ne sont pas agrégés sous la forme d'un indice unique. Le niveau de performance atteint pour chaque indicateur est évalué individuellement puis le montant de la part variable est déterminé en fonction du nombre d'indicateurs pour lesquels l'objectif a été atteint. Ainsi, plus le nombre d'objectifs atteints est important, plus le montant de la part variable augmente.

Critères « indépendants »



BNP Paribas

BNP Paribas a intégré un critère « indépendant » qui s'appuie sur les enjeux du tableau de bord RSE. 20% de la part variable de la rémunération long terme liée à la RSE est déterminée en fonction du nombre d'objectifs atteints. Le montant de la part variable effectivement versé dépend du nombre d'objectifs atteints et n'est versé intégralement que si au moins 6 des 9 objectifs sont atteints.

Chaque plan annuel détaille 9 objectifs RSE chiffrés, dont certains varient tous les ans, qui s'inspirent des enjeux du tableau de bord RSE du Groupe. Sous réserve de la réalisation des conditions de paiement et de performance, la part variable est calculée de la manière suivante :

- si au moins 6 objectifs sur 9 sont atteints, alors un montant égal à 20% du montant initial sera payé,
- si seuls 4 ou 5 objectifs sur 9 sont atteints, alors un montant égal à 10% du montant initial sera payé,
- si moins de 4 objectifs sur 9 sont atteints, alors 20% du montant initial sera annulé et perdu.

Critères « externes »

Les principaux critères externes utilisés par les entreprises reposent sur les classements des agences de notation extra-financières. Le plus cité est celui du Dow Jones Sustainability Index (DJSI) géré par RobecoSAM mais d'autres classements comme le FTSE4Good³⁷ ou le Carbon Disclosure Project (CDP) sont également cités. Certaines entreprises font également référence à des indices sectoriels comme ceux du GRESB³⁸ et de l'EPRA SBPR³⁹ pour le secteur de l'immobilier par exemple.

37 FTSE4Good – Indice boursier socialement responsable géré par FTSE Russell

38 GRESB - Global Real Estate Sustainability Benchmark - Initiative sectorielle évaluant la performance durable des portefeuilles immobiliers

39 EPRA SBPR – European Public Real Estate Association Sustainability Best Practices Recommendations (SBPR)



40 Annual report 2015 – AkzoNobel – 2016



41 Annual report 2015 – Pirelli – 2016



42 Lignes directrices de la GRI pour le reporting développement durable – Version G4 – Global Reporting Initiative (GRI) – Mai 2013



43 Integrating ESG issues into executive pays – Principles for Responsible Investment (PRI) – 2016



44 Executive remuneration: Does social responsibility really matter? – Vigeo – Décembre 2015

Ce mode d'évaluation permet de s'appuyer sur un organisme externe reconnu et à même de juger de façon objective du niveau de performance RSE réellement atteint par l'entreprise sans être influencé par ses dirigeants. Il permet ainsi de prendre en compte la perception des parties prenantes externes dans l'évaluation de la performance. Cette approche présente néanmoins certains risques qui doivent être anticipés :

- l'hétérogénéité des méthodologies utilisées par les différentes agences de notation,
- l'opacité des méthodes de notation utilisées qui limite l'identification de leviers d'amélioration,
- l'incertitude liée à de possibles évolutions du référentiel d'évaluation.

Pour limiter ces risques, un critère « interne » pourra être associé à ce critère « externe » afin de tirer profit des deux approches.

Critères « externes »



Axa

Axa a intégré un critère « externe » basé sur l'indice DJSI. Le calcul de la rémunération variable long terme varie en fonction du niveau de performance atteint par Axa et de la comparaison de cette performance par rapport à celle des autres sociétés évaluées.

La comparaison de la moyenne des scores réalisés par Axa sur la période considérée avec la moyenne des scores réalisés par les autres sociétés composant l'indice DJSI sur la même période permet de définir le nombre d'actions de performance octroyées conformément au barème suivant :

- si le score d'Axa est inférieur au soixante-quinzième percentile (le percentile représente le pourcentage des autres sociétés de l'indice ayant reçu un score plus faible), aucune action ne sera livrée,
- si le score d'Axa est égal au soixante-quinzième percentile, 80 % des actions seront livrées,
- si le score d'Axa est égal au quatre-vingt-cinquième percentile, 100 % des actions seront livrées,
- si le score d'Axa est égal ou supérieur au quatre-vingt-cinquième percentile, un maximum de 130 % des actions seront livrées.

Entre ces différents niveaux de performance, le nombre d'actions définitivement acquises est calculé de manière linéaire en fonction de la performance réalisée.

Solvay

Solvay a intégré un critère « externe » basé sur le nombre d'indices extra-financiers dans lesquels l'entreprise est présente. Ce critère est intégré dans la rémunération variable court terme du P-DG et des 7 500 managers, ainsi que dans celle des 30 000 collaborateurs du Groupe via l'accord d'intéressement monde.

Critères RSE pris en compte par Solvay :

- 50% de la quote-part liée aux critères RSE correspond à la reconnaissance externe par les agences de notation selon le nombre de référencement dans les indices extra-financiers (DJSI, FTSE, CDP, Euronext, Oekom)
- Objectif : être listé au moins dans 3 indices

Critères « externes »

AkzoNobel – Pays-Bas⁴⁰

AkzoNobel a intégré un critère « externe » basé sur son classement au DJSI. Le calcul de la part variable long terme dépend du classement moyen de l'entreprise sur la période concernée.

For the 2013 conditional grant, 30 percent was linked to AkzoNobel's relative sustainability performance by taking the company's average position in the RobecoSAM ranking. The following vesting scheme has been applied in respect of the conditional grants made in 2013.

Average position in RobecoSAM ranking during performance period	
Rank	Vesting (as % of 30% of conditional grant)
1	150
2	125
3	100
4 – 6	75
7 – 10	50
11 – 15	25
Below 15	0

Pirelli – Italie⁴¹

Pirelli a intégré un critère « externe » basé sur son classement par rapport aux acteurs de son secteur au sein de 2 indices : le DJSI et le FTSE4Good. Le calcul de la rémunération variable long terme dépend du classement obtenu par l'entreprise.

10% of the long-term incentive plan (LTI) 2014-2016: the position achieved by Pirelli in selected global sustainability indicators (Dow Jones Sustainability World Index ATX Auto Components sector and FTSE4Good Global Index sector Automobile & Parts). The accruable pro-rata of the incentive increases in relation to Pirelli's position in the ranking, up to a maximum pro-rata of twice the accruable value at performance target in case of achieving leadership. The two indices mentioned, in their complementarity, cover all the issues of sustainability and macro-areas of management on which Pirelli has set targets (emissions levels, water or energy consumption, environmental impact of products, sustainable chain management supply etc.).

Comment sélectionner les enjeux à prendre en compte ?

Les critères retenus dans la politique de rémunération variable doivent être cohérents avec la stratégie de l'entreprise et permettre d'adresser des enjeux qui contribuent à sa performance et à sa compétitivité. Pour déterminer ces enjeux, un certain nombre de sociétés mettent en avant le lien entre les critères RSE retenus et leur analyse de matérialité. Cette pratique, démocratisée par la GRI G4⁴², leur permet d'identifier leurs enjeux RSE les plus significatifs et de les prioriser en fonction de leur impact potentiel sur sa performance économique et de leur importance pour ses parties prenantes. Adosser le choix des critères RSE intégrés à la politique de rémunération aux enjeux identifiés comme les plus matériels pour l'entreprise permet ainsi de s'assurer de la contribution du dispositif au déploiement de la stratégie de l'entreprise.

Pour autant, les études déjà menées sur ce sujet montrent que les critères retenus par les entreprises sont encore relativement peu alignés avec leur matrice de matérialité. Une étude menée en 2016 par les PRI⁴³ montre ainsi qu'il est commun d'observer une forte disparité entre les enjeux matériels identifiés par les entreprises et ceux sur lesquels la rémunération est indexée.

À titre d'exemple, aucune des entreprises étudiées dans le secteur des « utilities » n'a lié la rémunération de ses dirigeants aux « émissions de CO₂ », enjeu pourtant considéré comme matériel pour le secteur. Une autre étude menée en 2015 par Vigeo⁴⁴ montre de la même façon que peu d'entreprises du secteur de l'énergie ont intégré le critère « lutte contre le changement climatique » dans leur politique de rémunération. Ainsi, même s'il apparaît pertinent, l'alignement des critères RSE sur les enjeux les plus matériels de l'entreprise reste assez peu suivi.

Sélection des enjeux à prendre en compte



Schneider Electric

Pour sélectionner les enjeux à prendre en compte dans son baromètre « Planète & Société », Schneider Electric s'est appuyé sur la consultation de ses parties prenantes et sur une analyse de matérialité.

En 2014, pour la construction du baromètre 2015-2017 – Indice utilisé pour le calcul de la part variable de 7 000 collaborateurs du Groupe – Schneider a en outre utilisé une matrice de matérialité, mené une consultation auprès des « sustainability fellows » au sein de l'entreprise, et conduit un atelier de travail avec les « sustainability leaders » désignés par chaque membre du Comité exécutif. Cet atelier s'est appuyé sur des benchmarks et la matrice de matérialité, et a permis de consolider les propositions d'objectifs prioritaires de développement durable venant de toutes les directions exécutives du Groupe.

Quels enjeux adresser ?

Les enjeux adressés par l'entreprise doivent être des enjeux matériels et stratégiques. Ces enjeux sont donc nécessairement différents d'une entreprise à l'autre et varient notamment en fonction du secteur d'activité de l'entreprise, du niveau de maturité de sa démarche RSE, ou encore des objectifs de son dispositif. Ainsi, on constate une très grande diversité au niveau des enjeux qui sont pris en compte par les entreprises. Néanmoins on peut regrouper ces enjeux en trois grandes catégories :

- les enjeux liés à l'« atténuation des risques » : ils adressent les enjeux liés à la santé-sécurité, au management environnemental, au changement climatique ou encore à la conformité et à l'éthique. Ils permettent aux entreprises de limiter leur exposition aux

risques réglementaires, sociaux, environnementaux ou de réputation. Ainsi, un critère comme la « santé-sécurité » contribue à limiter les risques d'accident du travail, le « changement climatique » vise à limiter l'exposition de l'entreprise à une évolution du coût des énergies fossiles ou à une taxation des émissions de CO₂...

- les enjeux liés à la « création de valeur durable » : ils adressent des enjeux RSE plus récents et plus innovants comme l'engagement des salariés, le développement de produits « verts », la diversité dans les recrutements, le développement des talents... Ces critères contribuent ainsi au déploiement de la démarche RSE de l'entreprise et à sa création de valeur à moyen et long terme,

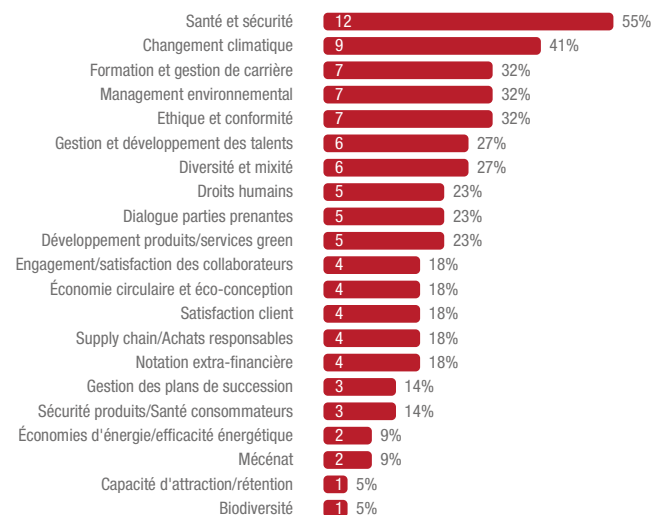
- les enjeux liés à la « transformation des métiers » : ils adressent des critères spécifiques au cœur de métier de l'entreprise et visent à intégrer la RSE à ses processus métier. À titre d'exemple, une entreprise du secteur des eaux minérales pourra privilégier un critère en lien avec la qualité de l'eau.

Globalement, les enjeux liés à l'atténuation des risques sont les plus présents dans les dispositifs mis en œuvre par les entreprises. Renforcer la place des enjeux liés à la création de valeur durable et à la transformation des métiers permettrait de stimuler l'innovation et de contribuer ainsi plus fortement à la compétitivité de l'entreprise à moyen et long terme.

Enjeux adressés par les entreprises du CAC 40

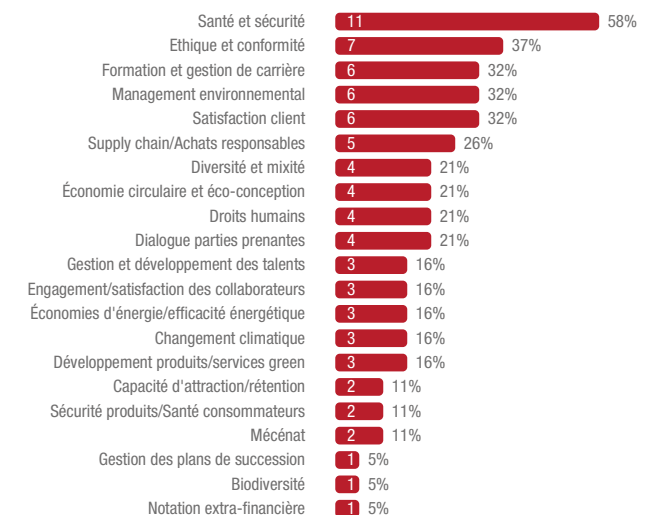
Dirigeants mandataires sociaux

Sur 22 entreprises ayant communiqué cette information



Cadres dirigeants et managers

Sur 19 entreprises ayant communiqué cette information



L'analyse des enjeux pris en compte par les entreprises du CAC 40 dans leurs dispositifs montre une certaine prépondérance des critères liés à l'atténuation des risques. Ainsi, le critère « santé-sécurité » est le plus utilisé par les entreprises : 55% des entreprises l'ont adopté pour les dirigeants mandataires sociaux et 58% pour les cadres dirigeants et managers. Deux autres critères liés à l'atténuation des risques sont également présents dans le top 5 des trois populations considérées : le management environnemental ainsi que l'éthique et la conformité. Les entreprises auraient donc tendance à privilégier ce type de critère dans leur dispositif quelle que soit la population considérée. Néanmoins, on note

également la prise en compte par les entreprises d'autres critères jusqu'ici relativement peu utilisés et qui s'inscrivent plus dans une logique de création de valeur durable comme : le développement de produits « verts », les droits humains, l'engagement des collaborateurs ou encore les achats responsables. Les critères liés à la transformation des métiers sont en revanche trop spécifiques pour apparaître ici.

Par ailleurs, on constate une certaine cohérence entre les critères retenus pour les dirigeants mandataires sociaux et pour les cadres dirigeants et managers. Ainsi, 4 des 5 enjeux les plus utilisés pour les dirigeants mandataires sociaux le sont également pour les cadres dirigeants et managers.

Néanmoins, un critère comme le changement climatique, très présent dans la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (41%), figure relativement peu dans celles des cadres dirigeants et managers (16%). A contrario, la satisfaction client, régulièrement intégrée à la rémunération des cadres dirigeants et managers (32%), est moins reprise dans celle des dirigeants mandataires sociaux (18%). Bien que l'on observe une certaine cohérence entre les enjeux adressés aux différents échelons de l'entreprise, on constate que certains critères semblent être plus adaptés à une population qu'à une autre.

Types d'enjeux adressés



Thales

Thales a intégré des critères liés à la « création de valeur durable » dans la rémunération variable court terme de ses dirigeants.

En 2014 et 2015, les critères RSE portaient sur les 3 axes suivants :

- Promotion des femmes
- Développement professionnel
- Qualité de vie au travail

En 2016, l'objectif RSE est dédié à la diversité : diversité des genres, de nationalités et de générations.

Vivendi

Vivendi a intégré des critères liés à la « transformation des métiers » dans la rémunération variable court terme de ses dirigeants.

4 thématiques sociétales communes à l'ensemble des filiales du Groupe et liées aux enjeux stratégiques « cœur de métier » sont adressées par les critères RSE :

- La protection et l'accompagnement de la jeunesse
- La promotion de la diversité culturelle
- Le partage des connaissances
- La valorisation et la protection des données personnelles

Des indicateurs spécifiques aux activités de chaque entité du Groupe sont ensuite élaborés pour adresser ces 4 thématiques dans la rémunération des dirigeants.

Bonnes pratiques pour définir les critères



- Adopter un ou deux critères pour mobiliser sur les enjeux les plus prioritaires sans pour autant trop diluer la quote-part
- Sélectionner le type de critères le plus adapté selon l'objectif du dispositif (critères simple, indépendant, composite, externe...)
- En cas d'utilisation de plusieurs critères, favoriser les critères complémentaires : simple et composite, interne et externe...
- Identifier les enjeux à adresser pour chaque critère en s'appuyant sur l'analyse de matérialité de l'entreprise
- Privilégier les enjeux innovants et spécifiques à la transformation du métier au profit de critères liés à la gestion des risques
- Conserver une certaine cohérence entre les différents dispositifs qui coexistent pour fédérer les acteurs clés du développement de l'entreprise autour de critères communs, connus et partagés de tous

Étape 4

Mettre en œuvre le dispositif



Une fois le dispositif et ses critères clairement définis, il s'agit pour l'entreprise de le déployer à l'ensemble des collaborateurs concernés. Dans un premier temps, il s'agit de bien clarifier le rôle des différentes fonctions en charge de la mise en œuvre du dispositif, de préciser son périmètre de déploiement et de définir les objectifs, les indicateurs et les modalités de calcul associés à chaque critère. Dans un second temps, il s'agit d'informer les salariés concernés et d'animer la démarche pour s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés à l'échelle de l'entreprise.

Qui se charge de la mise en œuvre ?

Cas des dirigeants mandataires sociaux

Selon la recommandation 24.1 du code Afep-Medef⁴⁵, « la détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs relève de la responsabilité du Conseil d'administration qui les nomme et se fonde sur les propositions du Comité des rémunérations ».

En particulier, le Comité des rémunérations est en charge de la définition des modalités de fixation de la part variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et d'en contrôler l'application. Le Comité des rémunérations doit également être informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux. La définition de critères RSE, leur intégration à la rémunération variable et leur évaluation s'inscrivent également dans ce cadre.

Fonctions en charge de la mise en œuvre pour les entreprises du CAC 40 – Dirigeants mandataires sociaux

Sur 24 entreprises ayant communiqué cette information



Conseil d'administration

24

100%

Direction RH

1

4%

Direction RSE

1

4%

L'analyse des publications des entreprises du CAC 40 révèle une forte appropriation du sujet par le Conseil d'administration ou Conseil de surveillance et par son Comité des rémunérations.

Ainsi, dans le cas des dirigeants mandataires sociaux, les entreprises font systématiquement référence au Comité des rémunérations pour le choix et la validation des critères retenus. Seule une entreprise souligne également l'implication des directions RH et RSE dans ce processus.

L'avis de l'Institut Français des Administrateurs (IFA)



« La RSE a été intégrée à la rémunération variable annuelle (bonus des cadres et dirigeants, intéressement des salariés) depuis longtemps d'abord avec la sécurité puis l'environnement dans le cadre HSSE et d'autres critères plus sociaux comme la formation ou les « attitudes Survey. »

L'intégration dans la rémunération moyen/long terme est plus récente mais elle tend à se développer rapidement.

La RSE représente une part significative mais complémentaire des critères économiques et financiers.

Les critères doivent être mesurables, vérifiables, durables et spécifiquement adaptés au cas de chaque société ou secteur.

Comme pour les critères économiques et financiers, ils doivent se référer au budget, au business plan ou au plan stratégique selon la durée d'application. »

Michel de Fabiani

Président du Club des présidents de comités de rémunération de l'IFA et administrateur de sociétés

Cas des cadres dirigeants et managers

Les entreprises communiquent moins sur les fonctions impliquées dans la mise en œuvre du dispositif pour les cadres dirigeants et les managers. Pour celles qui communiquent néanmoins sur le sujet, elles font référence au Conseil d'administration notamment lorsqu'il s'agit des cadres dirigeants. Elles mentionnent également dans des proportions plus importantes que pour les dirigeants mandataires sociaux le rôle joué par la Direction générale et la collaboration nécessaire entre les deux directions suivantes :

- la Direction RSE : qui propose les critères, le niveau de performance à atteindre et réalise le suivi des indicateurs de performance associés,
- la Direction RH : qui informe les personnes concernées de leurs objectifs et anime le processus d'évaluation.

Elles soulignent enfin la nécessité de définir clairement les rôles et les responsabilités de chaque fonction impliquée, à tous les stades du dispositif (définition, validation, mise en œuvre, déploiement, etc.).

1. Préparer le terrain

2. Concevoir le dispositif

3. Définir les critères

4. Mettre en œuvre le dispositif

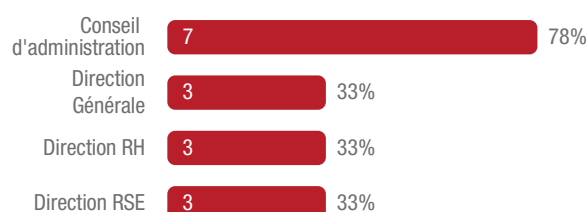
5. Communiquer en externe

6. Mettre à jour le dispositif

Les modalités de déploiement du dispositif pour les cadres dirigeants et managers et la façon dont il se décline aux différents échelons de l'entreprise sont également des paramètres importants à anticiper. Le déploiement peut en effet être géré au niveau du siège ou entièrement délégué à un échelon plus adapté (entité, activité, pays...). Certaines entreprises optent pour une approche intermédiaire : les grandes lignes du dispositif (définition d'une liste d'enjeux RSE pertinents, pourcentage de la rémunération impacté,...) sont définies par le siège mais la possibilité est laissée aux entités d'adapter certains paramètres du dispositif aux contraintes et spécificités locales.

Fonctions en charge de la mise en œuvre pour les entreprises du CAC 40 – Cadres dirigeants et managers

Sur 9 entreprises ayant communiqué cette information



Pour les cadres dirigeants et managers, seules 47% des entreprises concernées communiquent dans leurs publications annuelles sur les fonctions en charge de la mise en œuvre du dispositif. Ce taux est encore plus faible pour les managers.

Les entreprises qui communiquent néanmoins cette information font encore une fois référence au rôle joué

par le Comité des rémunérations, en particulier lorsqu'il s'agit des cadres dirigeants. Les entreprises mentionnent également de manière plus fréquente que pour les dirigeants mandataires sociaux l'implication et le rôle joué par la Direction Générale et par les directions RSE et RH, en particulier lorsque le dispositif s'adresse aux managers.

Fonctions en charge de la mise en œuvre



La Poste

Dans chaque métier, des binômes « Ressources Humaines – RSE » sont chargés de choisir les critères et de définir les objectifs.

Dans chaque entité, des binômes « Manager – Ressources Humaines » sont chargés du processus d'évaluation.

Chaque entité choisit son processus en fonction de sa maturité et des priorités stratégiques selon la branche concernée : Groupe, Branche Services Courrier Colis (BSCC), Geopost (Express), La Banque Postale, Le Réseau, et selon la filière fonctionnelle concernée à l'intérieur du cadre posé par le Groupe et les sièges des branches.

Le choix des objectifs retenus et leur combinaison sont à la discrétion du supérieur hiérarchique à l'intérieur du cadre fixé. Ils sont valables pour l'année en cours et actualisés à chaque campagne d'évaluation annuelle.

Pour la part collective, le Comité des rémunérations est sollicité, les propositions sont élaborées par la DRH et la DRSE.

Vivendi

De manière singulière, Vivendi, en plus de solliciter son Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations (au sein du Conseil de surveillance), sa Direction RH et sa Direction RSE, fait appel à une agence de notation extra-financière. Celle-ci accompagne le Groupe dans sa démarche, notamment en émettant un avis sur la pertinence des critères retenus et des indicateurs associés, ainsi que sur l'atteinte des résultats au regard des objectifs initiaux. Cette démarche permet entre autres de crédibiliser le dispositif, à la fois en interne et en externe.

Sur quel périmètre déployer le dispositif (cadres dirigeants et managers) ?

Dès lors que le dispositif s'applique à une population élargie, on constate que les entreprises cherchent à déployer leur démarche à l'ensemble des populations concernées quelle que soit leur localisation géographique, leur filiale ou leur activité.

Ce déploiement à grande échelle et à l'international nécessite d'adresser en amont un certain nombre de sujets tels que :

- la nécessité d'identifier des critères pertinents et représentatifs à la fois à l'échelle globale et au niveau local,
- le besoin de disposer d'outils de reporting fiables et déployés aux différents échelons de l'entreprise,
- la capacité à disposer de la légitimité nécessaire et suffisante pour impulser la mise en œuvre du dispositif.

Pour faire face à cette complexité, on note qu'un certain nombre d'entreprises ont fait le choix d'un déploiement progressif de leur dispositif que ce soit en termes de périmètre géographique ou encore de périmètre opérationnel.

Fonctions en charge de la mise en œuvre



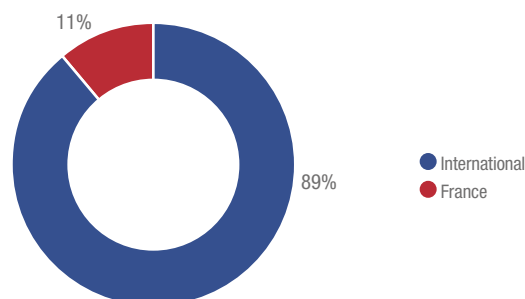
Schneider Electric

Les différentes fonctions impliquées dans la mise en œuvre du dispositif sont :

- la Direction du développement durable, qui administre et promeut le baromètre Planète & Société,
- les directions directement concernées par les indicateurs clés de performance (ressources humaines, environnement, services & projets, accès à l'énergie...) – représentées chacune par un pilote – qui mettent en œuvre les actions permettant de progresser ; ces pilotes sont les managers locaux de l'entreprise dans leurs domaines respectifs,
- le Comité exécutif de développement durable, qui regroupe 4 membres du Comité exécutif (stratégie, opérations industrielles, ressources humaines et marketing) et se réunit 2 à 3 fois par an pour valider le baromètre Planète & Société, suivre les résultats trimestriels, et décider des actions correctives éventuellement nécessaires pour atteindre les objectifs,
- le Comité RH et RSE au sein du Conseil d'administration, qui réalise tous les ans la revue de la politique de développement durable du Groupe, et analyse notamment la performance du baromètre.

Périmètre de déploiement du dispositif pour le CAC 40 – Cadres dirigeants et managers

Sur 18 entreprises ayant communiqué cette information



Parmi les entreprises du CAC 40 ayant intégré des critères RSE dans la rémunération des cadres dirigeants ou des managers, seules 2 entreprises (soit 11%) ont choisi de restreindre le

périmètre d'application de leur dispositif à la France. L'ensemble des autres entreprises ont déployé leur dispositif dans un contexte international.

Périmètre de déploiement du dispositif



Entreprises	Périmètre géographique	Périmètre organisationnel
BNP Paribas	International	Groupe
Crédit Agricole	International	Ensemble du Groupe pour le variable court terme 13 entités du Groupe pour le variable long terme
Danone	International	Ensemble des Pôles d'activité (produits laitiers frais, Eaux, Nutrition infantile et Nutrition médicale)
La Poste	France	Ensemble des entités du Groupe
Schneider Electric	International	Ensemble des activités du Groupe
Solvay	International	Ensemble des 15 « Global Business Units »
Thales	International	Groupe
Vivendi	International	Groupe

Quels objectifs et quels indicateurs utiliser ?

Objectifs

Un objectif exprime le niveau de performance attendu pour répondre aux enjeux stratégiques de l'entreprise. Pour chacun des critères RSE retenus, un ou plusieurs objectifs précis et concrets doivent être déterminés. Ces objectifs s'accompagnent d'indicateurs qui permettent de mesurer leur atteinte. La part variable est attribuée en fonction du niveau de performance atteint et de l'objectif fixé initialement.

Les populations concernées étant habituées aux critères économiques, l'intégration de critères RSE peut être perçue comme une opportunité mais aussi comme un risque. Il est donc nécessaire de fixer des objectifs qui permettent à l'entreprise de progresser sans pénaliser les collaborateurs en présentant un risque de perte d'une part de leur rémunération variable. Les objectifs fixés pour chaque critère doivent être motivants et incitatifs. Pour ce faire, ils doivent être suffisamment ambitieux, mais atteignables pour soutenir ou encourager la performance, sans démobiliser les personnes impactées. Des objectifs trop peu élevés et un variable trop facile à obtenir pourraient représenter un coût important pour l'entreprise, et la démarche pourrait perdre de sa crédibilité à la fois en interne et en externe. À l'inverse, des objectifs trop ambitieux et trop difficilement atteignables seraient susceptibles de démobiliser les personnes impactées, d'entraîner des effets pervers comme la « sous-déclaration » (pour le nombre d'accidents par exemple) et de décrédibiliser la démarche en externe en affichant des objectifs non atteints.

Par ailleurs, les entreprises disposent de différents types d'objectifs qui peuvent également être combinés entre eux afin d'établir un équilibre satisfaisant et de maximiser l'impact du dispositif. Ces objectifs peuvent être :

- qualitatifs ou quantitatifs,
- individuels ou collectifs,
- internes ou externes,
- orientés progrès ou résultat⁴⁶.

Ainsi, il ne s'agit pas de privilégier le « tout individuel » ou le « tout collectif » mais plutôt de mixer des objectifs individuels et collectifs pour traduire d'une part l'ambition de l'entreprise, réalisable collectivement ; et d'autre part l'ambition de progrès personnelle en termes de challenge, de compétence...

⁴⁶ Progrès : comparaison de l'évolution entre les niveaux de performance atteints en année n et n-1
Résultat : niveau de performance à atteindre en année n

Objectifs utilisés



BNP Paribas

En 2016, BNP Paribas a mis à jour son tableau de bord RSE à horizon 2018. Celui-ci fixe des objectifs chiffrés pour le Groupe sur 13 enjeux prioritaires. Certains de ces objectifs (voir les exemples ci-dessous) sont repris dans le GSIS « Group Sustainability and Incentive Scheme », dispositif de rémunération variable à 3 ans de l'entreprise.

- Economique : Maintenir à au moins 16,5% la part des crédits aux entreprises contribuant strictement à l'atteinte des Objectifs du Développement Durable des Nations-Unies
- Social : Taux supérieur ou égal à 50% de femmes au sein de la population « Emerging Talent »
- Civique : 85% des collaborateurs contribuant directement à la promotion des droits de l'homme ayant suivi une formation dédiée (environ 3 000 personnes)
- Environnemental : 12Mds€ de financements consacrés aux énergies renouvelables
- Gouvernance et pilotage : 71 % de collaborateurs ont une opinion favorable de la façon dont le Groupe exerce sa responsabilité sociale et environnementale, et ses engagements de banque responsable

Vivendi

Vivendi a intégré un critère RSE dans son dispositif de rémunération variable court terme. Les exemples ci-dessous donnent un aperçu des objectifs fixés pour 2015 en fonction des axes stratégiques du Groupe.

Enjeux stratégiques	Exemples d'objectifs fixés dans les entités du Groupe
Promotion de la diversité culturelle	• engagement de Canal+ à promouvoir les talents locaux à l'international et à renforcer la place des femmes expertes invitées à l'antenne • accompagnement par Universal Music Group (UMG) des talents locaux dans les marchés émergents ou en développement
Accompagnement et protection de la jeunesse	• engagement d'UMG à mettre en place un forum réunissant les cinq pays les plus importants en termes d'activité. L'objectif du forum est d'élaborer un guide de bonnes pratiques afin de classer les vidéoclips par tranche d'âge ou descripteur de contenus puis d'instaurer un dialogue avec les partenaires commerciaux notamment, pour mettre en œuvre ce guide • promouvoir ce guide de bonnes pratiques dans ces cinq pays
Valorisation et protection des données personnelles	• engagement d'UMG à renforcer la formation des collaborateurs à la politique de protection des données personnelles (au-delà des salariés impliqués dans les directions juridiques, relations clientèle ou marketing et déjà formés) • assurer une formation spécifique à l'intention des conseillers clientèle et marketing de Canal+

Indicateurs

À chaque critère peut être associé un ou plusieurs indicateurs. L'indicateur doit permettre de mesurer la réalisation de l'objectif précédemment défini, le plus objectivement possible. Ainsi, un bon indicateur doit répondre aux caractéristiques suivantes :

- **pertinent** : l'indicateur retenu doit présenter un lien logique fort avec l'objectif, permettre d'apprécier l'amélioration de la situation visée par l'objectif et de mesurer effectivement le niveau de performance atteint,
- **utile** : l'indicateur doit être facilement compréhensible, nécessairement quantifié ou chiffré (y compris s'il se rapporte à un objectif qualitatif), disponible à intervalles réguliers. Il doit représenter un coût de production limité et comparable pour permettre d'apprécier les résultats obtenus, soit dans le temps (progrès accompli d'une année sur l'autre), soit en interne (comparaison d'un département de l'entreprise à un autre), soit en externe,

- **solide et pérenne** : la fiabilité d'un indicateur constitue un critère de choix essentiel. Elle repose sur la connaissance des évolutions de l'indicateur au cours des années antérieures, sur la capacité de l'entreprise à définir une valeur cible dans un horizon temporel pouvant aller jusqu'à 3 ou 5 ans et sur la robustesse et l'automatisation du dispositif de mesure mis en place pour suivre ses évolutions,
- **vérifiable** : l'indicateur doit être incontestable et documenté pour assurer la transparence du dispositif et éventuellement permettre sa vérification par un organisme tiers indépendant en vue d'objectiver la démarche vis-à-vis des parties prenantes internes et externes.

En particulier, la capacité de l'entreprise à mesurer et à suivre dans le temps l'évolution d'un indicateur peut représenter un enjeu particulier pour les critères RSE. En effet, certains enjeux comme la santé-sécurité ou le management environnemental sont généralement très bien documentés et disposent d'un historique conséquent. Des indicateurs comme le « taux de fréquence des accidents du travail », par exemple, sont relativement standardisés et disposent de méthodologies de calcul communes d'une entreprise à l'autre. En

revanche, des enjeux comme la diversité, le développement des talents, l'adaptation au changement climatique ou encore le respect des droits humains sont parfois plus difficiles à quantifier et à comparer. Ces enjeux peuvent donc représenter une complexité supplémentaire à anticiper en amont du déploiement du dispositif.

Enfin, l'intégration de critères RSE dans la rémunération variable doit inciter les personnes impactées à prendre en compte les enjeux adressés à leur niveau décisionnel.

Les objectifs et indicateurs retenus au niveau de l'entreprise doivent donc être déclinés en conséquence aux différents échelons de l'organisation pour que les salariés impactés puissent avoir une influence, même indirecte sur leur évolution. Cela nécessite néanmoins que l'entreprise soit en mesure de suivre et de contrôler l'évolution des indicateurs retenus à chaque échelon concerné afin de pouvoir en rendre compte à intervalles réguliers.

Indicateurs utilisés par les entreprises du CAC 40



Le tableau ci-dessous donne un aperçu des indicateurs utilisés par les entreprises du CAC 40 pour mesurer l'atteinte des objectifs associés à chaque critère RSE.

Types d'objectifs	Piliers	Exemples d'indicateurs communiqués par les entreprises du CAC 40
Qualitatif	Social	Mise en œuvre d'un programme de formation, réalisation d'un programme de développement des talents, poursuite de la politique de recrutement de talents expérimentés
	Environnemental	Définition de la politique climat, développement d'une méthodologie d'évitement CO ₂ , nombre de personnes sensibilisées aux enjeux du changement climatique, part des produits éco-conçus
	Sociétal	Déploiement du code de déontologie, taux de satisfaction client, taux d'engagement des collaborateurs, part des fournisseurs en ligne avec l'ISO 26000, nombre d'entités qui respectent le référentiel éthique interne
	Social, environnemental et sociétal	Positionnement du Groupe parmi les sociétés du secteur les mieux classées en matière extra-financière, performance du Groupe dans les indices de notation extra-financières et indices verts, classement des agences de notation extra-financières, partage de la « roadmap » avec les parties prenantes
Quantitatif	Social	Part des femmes promues au rang de Vice-Président, part des femmes parmi les membres du Comité exécutif, part des collaborateurs ayant suivi une formation, nombre de promotions de nouveaux Vice-Présidents, fréquence des accidents, nombre d'accidents du travail avec arrêt, part des collaborateurs bénéficiant du plan d'équité salariale
	Environnemental	Bilan CO ₂ , intensité énergétique, intensité carbone, réduction des émissions de CO ₂ , économies d'énergie, économies de CO ₂ dans les transports, déchets collectés et traités
	Sociétal	Chiffre d'affaires réalisé avec des solutions améliorant les conditions de vie et de confort, part des produits présentant un profil environnemental ou social amélioré, taux de défaillance des véhicules commercialisés, montant des financements consacrés aux énergies renouvelables, émissions de CO ₂ évitées par les produits et services

1. Préparer le terrain 2. Concevoir le dispositif 3. Définir les critères **4. Mettre en œuvre le dispositif**
5. Communiquer en externe 6. Mettre à jour le dispositif

Quelles modalités de calcul appliquer?

Les modalités de calcul de la part variable doivent être simples et clairement définies pour faciliter la compréhension du dispositif et son appropriation par les personnes concernées. Elles permettent d'évaluer le montant qui sera effectivement octroyé aux populations concernées en comparant le niveau de performance atteint (valeur de l'indicateur en fin de période) au niveau de performance attendu (objectif fixé en début de période).

Sur cette base, l'approche généralement adoptée par les entreprises consiste à octroyer un certain pourcentage du montant de la part variable en fonction du niveau de performance effectivement atteint en fin de période. Toutefois, certaines entreprises ont développé des mécanismes plus complexes, en particulier pour l'utilisation de critères composés ou de critères indépendants. La formalisation d'un référentiel spécifique peut alors s'avérer pertinente pour assurer la pérennité du dispositif.

Par ailleurs, une communication transparente sur ces modalités est également nécessaire pour permettre aux parties prenantes d'apprécier le lien entre la rémunération attribuée et la performance effectivement atteinte.

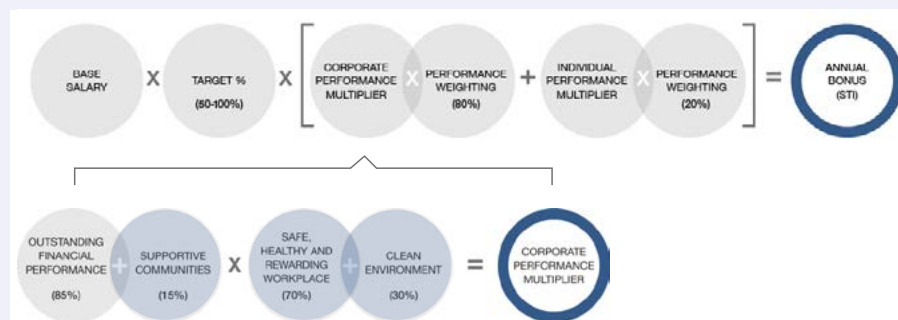
Enfin, une approche alternative identifiée au cours de nos travaux consiste à utiliser des critères RSE pour calculer un coefficient multiplicateur. Ce coefficient vient ensuite directement impacter positivement ou négativement l'ensemble de la part variable liée aux critères financiers⁴⁷.

Modalités de calcul appliquées



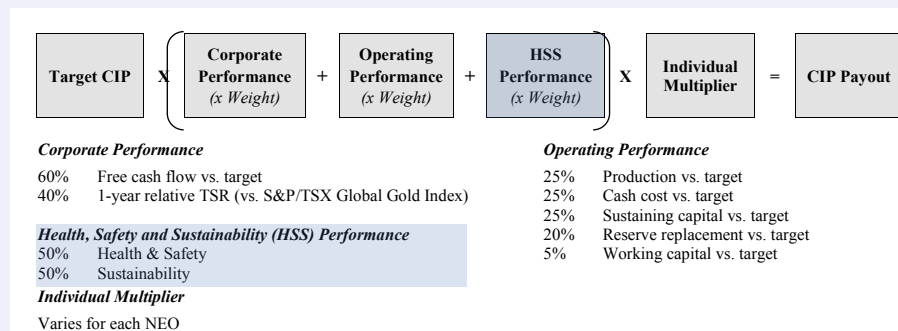
Cameco Corporation – Canada⁴⁸

Cameco Corporation présente de façon schématique et détaillée les modalités de calcul utilisées pour déterminer la part variable court terme de ses dirigeants. Cette part variable intègre un critère adressant 4 enjeux dont 3 enjeux RSE qui interviennent dans le calcul du « corporate performance multiplier ».



Iamgold Corporation – Canada⁴⁹

Iamgold Corporation présente de manière schématique et détaillée les modalités de calcul utilisées pour déterminer la part variable court terme de ses dirigeants. Cette part variable intègre un critère RSE (« Health, Safety and Sustainability Performance ») qui permet d'adresser 2 enjeux : la santé-sécurité et le développement durable. Il est à noter que même si la formule de calcul reste identique pour l'ensemble des dirigeants, les poids affectés à chaque critère sont eux variables en fonction du rôle et du niveau de responsabilité du dirigeant concerné.



⁴⁷ Pratique mise en œuvre dans sa politique de rémunération par les Laboratoires Expanscience

⁴⁸ 2016 Management Proxy Circular – Cameco Corporation – 2017

⁴⁹ 2016-Notice of annual meeting of shareholders – Iamgold Corporation – 2016

Comment animer la démarche en interne ?

Information des salariés

La rémunération variable est un outil managérial efficace mais sensible dont l'intérêt est d'influencer les comportements des personnes auxquelles il s'adresse. Cela nécessite donc une communication claire et précise pour assurer l'adhésion des collaborateurs concernés. En particulier, cette communication doit s'adresser :

- aux salariés, qui doivent être informés des méthodes et techniques d'évaluation professionnelle mises en œuvre à l'égard du cadre de l'évaluation des objectifs donnant lieu à l'attribution de la rémunération⁵⁰,
- aux instances représentatives du personnel, au CHSCT et au Comité d'entreprise qui doivent obligatoirement être consultés au préalable⁵¹,
- aux fonctions internes, qui doivent être impliquées au stade non seulement de la mise en œuvre, mais aussi de la définition et de la mise à jour du dispositif pour en assurer une conduite efficace.

L'information à destination des salariés concernés peut avoir lieu au cours du processus classique d'évaluation :

- lors de la définition des objectifs individuels des collaborateurs en début d'exercice,
- en fin d'exercice, lors des entretiens d'évaluation annuels, qui permettent de déterminer le niveau de performance atteint et le montant de la part variable obtenue.

Enfin, cette communication devrait couvrir en priorité les aspects suivants :

- justification des critères retenus et de leur contribution à la performance de l'entreprise,
- périmètre d'application (géographique et organisationnel) et populations concernées par le dispositif,
- modalités de calcul de la part variable, quote-part, indicateurs et niveau de performance attendu.

En complément, certaines entreprises insistent sur la nécessité de rendre compte aux personnes concernées du niveau de performance atteint à intervalles réguliers tout au long de l'année, comme cela peut être fait pour les critères financiers. Que ce soit sur une base trimestrielle ou semestrielle, cette communication permet de maintenir une mobilisation constante et de faire du dispositif un véritable outil de management.

Information des collaborateurs concernés



BNP Paribas

Une communication ciblée est réalisée auprès des collaborateurs concernés par le dispositif en 2 temps :

- lors de l'attribution annuelle du plan GSIS « Group Sustainability and Incentive Scheme », ils sont informés des objectifs RSE à atteindre et des règles relatives au fonctionnement du dispositif,
- à la fin de la période de 3 ans, ils sont informés de l'atteinte ou non des objectifs et de leur part variable qui en découle.

Danone

La politique de rémunération et la structure du bonus annuel font l'objet d'une communication spécifique à tous les dirigeants de la part du DRH chaque année. Cette communication est relayée par chaque Pôle d'activité, avec le cadrage des indicateurs retenus.

En cours d'année, des flashes « résultats à date » sont donnés au Comex.

Enfin, lors du bouclage, la direction « Performance and Reward » communique les résultats par entité (filiales, pôles d'activité, Entreprise) sur les sujets économiques et sociétaux aux équipes en charge des revues de salaire des dirigeants et directeurs afin de finaliser l'atteinte de la part de rémunération variable de chacun.

Les indicateurs de performance sont calculés sur le périmètre de référence des différentes équipes de management.

Implication des représentants du personnel

La consultation des Instances Représentatives du Personnel (IRP) représente une opportunité importante pour l'entreprise d'améliorer son dispositif de rémunération variable, en accroissant l'adhésion des salariés au dispositif.

Les représentants du personnel peuvent être consultés lors de la définition, de la mise en œuvre et de la mise à jour du dispositif. Leur consultation s'avère tout particulièrement pertinente dans le cadre de l'introduction de critères RSE dans les accords d'intéressement.

Implication des représentants du personnel



Crédit Agricole

La démarche FRéD est analysée chaque année par la commission RSE du Comité de Groupe. Cette analyse s'appuie notamment sur une analyse du dispositif réalisée par un cabinet d'expertise mandaté par le Comité d'entreprise.

Solvay

Une consultation a été réalisée pour conforter la position de la Direction générale d'intégrer la RSE à « l'intéressement » monde

La Poste

Le critère obligatoire sur la qualité de vie au travail résulte d'une négociation sociale

⁵⁰ Article L.1222-3 du code du travail

⁵¹ Article L.2323-32 du code du travail

Animation du dispositif

Au-delà de la simple information des salariés impactés, des opérations de communication peuvent également être mises en place afin de dynamiser la démarche. Ces opérations permettent de donner du sens et de la visibilité aux actions menées, de valoriser les personnes impliquées, et de créer une émulation collective autour des objectifs de l'entreprise. Ainsi, différentes opérations peuvent être menées dans ce cadre :

- la création d'un logo, d'une charte graphique, ou encore d'un nom spécifique à la démarche,
- la diffusion de contenus audiovisuels dédiés diffusés à intervalles réguliers,
- l'organisation d'un événement interne annuel permettant de valoriser les meilleures initiatives,
- la diffusion de contenus mensuels sur l'Intranet ou dans le journal interne,
- la création de groupes d'expression, de groupes de travail, le lancement d'enquêtes d'opinion, etc.

Animation du dispositif



Crédit Agricole

La part variable liée aux critères RSE dépend du niveau d'avancement des actions de progrès RSE mises en œuvre par les entités du Groupe. Ainsi, au-delà de la part variable obtenue par les populations concernées, les meilleures initiatives mises en place et qui ont contribué à cette part variable sont récompensées au cours d'une cérémonie de remise des prix : les « FReD Awards ». Pour candidater aux « FReD Awards », les entités réalisent un film court d'une minute trente présentant l'initiative et qui est projeté lors de la cérémonie. Ces films sont ensuite réutilisés pour alimenter la communication interne.

Animation du dispositif



Schneider Electric

Le projet doit être accompagné par des actions de communication au niveau mondial. Chaque trimestre, le niveau de performance atteint pour les critères RSE intégrés à la rémunération variable est diffusé via les canaux suivants :

- l'Intranet et notamment via une vidéo interne trimestrielle faisant intervenir le P-DG et le Directeur financier concernant les résultats du trimestre (forte visibilité en interne),
- les « Webradios » trimestrielles, qui informent les 6 000 référents développement durable répartis sur les sites du Groupe sur la performance et les réalisations du trimestre et font le point sur des thématiques clés de développement durable,
- les communications auprès du Conseil d'administration via son Comité RH et RSE, et du Comité Exécutif,
- la note interne trimestrielle aux collaborateurs sur le suivi du niveau d'atteinte des objectifs liés aux rémunérations variables.

En complément, chaque trimestre, les résultats du baromètre sont présentés de manière intégrée, en même temps que les informations financières du Groupe : par le Président-Directeur général, lors des résultats annuels et semestriels, et par le Directeur financier, lors des résultats des premier et troisième trimestres, auprès des investisseurs institutionnels, ISR, et journalistes spécialisés. Cette communication intégrée marque l'engagement de Schneider Electric à inscrire le développement durable dans la stratégie de long terme de l'entreprise.

Les résultats sont également portés à la connaissance du grand public via le site Internet, les rapports annuels du Groupe, les communiqués de presse trimestriels dédiés, auprès des investisseurs via un stand lors des Journées Investisseurs au même titre que les démonstrations de produits et solutions, et auprès des clients au sein du « show room » (au siège de Rueil Malmaison).

Bonnes pratiques pour mettre en œuvre le dispositif



- Définir clairement les rôles et responsabilités des fonctions impliquées dans la démarche à chaque étape
- S'appuyer sur les fonctions RH et RSE pour animer et relayer le dispositif auprès des personnes concernées
- Privilégier un élargissement progressif du périmètre géographique, des activités et populations concernées...
- Fixer des objectifs ambitieux mais atteignables et qui permettent à l'entreprise de progresser sur les enjeux sélectionnés
- Associer des indicateurs pertinents, mesurables et vérifiables à chaque enjeu pour évaluer l'atteinte des objectifs fixés
- Décliner ces indicateurs à tous les échelons pour que les personnes impactées puissent avoir une influence sur leur évolution
- S'assurer de la capacité de l'entreprise à suivre et à communiquer à intervalles réguliers sur l'évolution de ces indicateurs
- Informer de manière transparente les personnes concernées sur le dispositif et les modalités de calcul de la part variable
- S'appuyer sur le dispositif de rémunération pour animer la démarche RSE et mobiliser en interne sur les enjeux prioritaires

Étape 5 – Communiquer en externe



La communication sur le sujet de la rémunération est un sujet sensible qui nécessite dans un premier temps d'identifier clairement les parties prenantes intéressées ainsi que leurs attentes. Il s'agit ensuite pour l'entreprise de communiquer de manière transparente les informations attendues selon un format lisible et pédagogique.

Quelles sont les parties prenantes intéressées ?

Les entreprises doivent aujourd'hui faire face aux pressions de trois parties prenantes clés en ce qui concerne la rémunération des dirigeants :

- la pression des pouvoirs publics : l'adoption récente de la loi dite « Sapin 2 »⁵² donne un droit de regard aux actionnaires sur la rémunération des dirigeants et rend leur vote en Assemblée générale contraignant. Ce texte de loi marque une évolution par rapport au premier « Say on Pay » français, consultatif, qui avait été introduit en 2013 dans le Code Afep-Medef,
- la pression de la société civile et des médias : les polémiques récurrentes sur les rémunérations des dirigeants et l'écart croissant et déconnecté entre les rémunérations des dirigeants et des salariés posent problème dans l'opinion publique et font régulièrement l'actualité dans les médias. La définition et la communication d'une politique de rémunération transparente et maîtrisée sont donc primordiales pour gagner l'adhésion des parties prenantes et ce afin de limiter les risques d'atteinte à l'image et à la réputation de l'entreprise,

- la pression des investisseurs : les investisseurs, les sociétés de gestion et les actionnaires particuliers réclament plus de transparence sur les informations communiquées par les émetteurs d'actions boursières. Ces informations doivent leur permettre de mieux apprécier l'alignement entre la rémunération variable attribuée aux dirigeants et les performances qu'elle récompense. Ainsi, si le taux d'approbation moyen du « Say on Pay » a progressé en 2016, Capitalcom indique dans son Bilan 2016 des assemblées générales du CAC 40⁵³ qu'un tiers des sociétés ont vu leur score reculer en 2016 par rapport à 2015. Les déterminants de cette contestation sont les montants trop excessifs et la déconnexion avec les performances réelles de l'entreprise,

Par ailleurs, la performance extra-financière des entreprises est scrutée avec un intérêt croissant par de nombreux investisseurs et actionnaires qui s'intéressent à la performance globale de l'entreprise. Si la performance financière demeure l'élément déterminant, la performance extra-financière peut être considérée comme un gage de bonne, voire d'excellente gestion, permettant ainsi de réduire les risques sur la durée. Pour cette raison, de plus en plus d'investisseurs incitent les émetteurs d'actions boursières à intégrer des critères RSE dans la rémunération des dirigeants, que ce soit au cours de leurs échanges avec les entreprises ou au travers de leur politique de vote aux assemblées générales.

L'avis de l'Association Française des Investisseurs pour la Croissance (Afic)



« Depuis plus de 5 ans, les acteurs du capital investissement français ont commencé à intégrer la RSE (ESG) dans leur politique d'investissement de façon systématique. Si à l'origine, la demande de leurs propres investisseurs (institutionnels, fonds souverains, fonds de pensions, assureurs, etc.) et leur responsabilité fiduciaire ont été les motivations pour agir, aujourd'hui c'est avant tout la contribution à une gestion des risques plus efficace et à la performance opérationnelle de leurs portefeuilles qui les incitent à faire évoluer leurs pratiques.

En tant qu'actionnaires minoritaires ou majoritaires, les fonds et sociétés de gestion n'ont pas la main sur l'exécution de la stratégie des sociétés de leur portefeuille. C'est dans le processus d'investissement (« due diligences ») que plus de la moitié des fonds intègrent aujourd'hui des éléments d'analyse RSE qui se traduiront ensuite en plan d'actions couvrant les enjeux risques et opportunités de chaque investissement. Un suivi régulier et formel est inscrit à l'ordre du jour des « boards » des sociétés du portefeuille. Ainsi, les équipes de management ont dès le début une feuille de route où la RSE tient une place stratégique et impacte à la fois le business plan de l'entreprise, mais bien entendu, de façon indirecte la rémunération annuelle et différée des dirigeants via leur « management package ».

Le capital investissement français, en pointe sur ces questions de RSE par rapport à ses homologues internationaux, incite donc les PME et ETI françaises (l'essentiel des investissements des fonds français se faisant dans ce type d'entreprises) à intégrer la RSE dans leur stratégie de développement et conditionne en partie la rémunération de leurs dirigeants à l'atteinte des objectifs dans ce domaine. »

Blaise Duault

Directeur Affaires Publiques et ESG de PAI Partners, Président de la Commission ESG de l'Afic

⁵² Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique

⁵³ Bilan 2016 des Assemblées Générales du CAC 40 – Capitalcom – juin 2016

L'avis d'investisseurs



ERAFP⁵⁴ - Établissement de Retraite Additionnelle de la Fonction Publique

L'ERAFP encourage les sociétés à recourir à des critères extra-financiers précis et vérifiables [...]. Pour pouvoir apprécier la rémunération variable annuelle d'un dirigeant, les actionnaires doivent disposer des informations suivantes : critères de performance, bonus cible, bonus minimum, bonus maximum [...]. L'évolution et le niveau de la rémunération variable annuelle doivent être en ligne avec la performance de la société sur l'exercice. Seule une performance exceptionnelle devrait permettre d'attribuer une rémunération supérieure à la rémunération variable cible [...]. Le bonus annuel ne devrait représenter qu'une part minoritaire du variable total afin de favoriser un vrai alignement entre rémunération et performance à long terme.

Ci-contre : extrait du rapport de la synthèse des votes aux assemblées générales 2015 de l'ERAFP⁵⁵ qui présente les raisons pour lesquelles cet investisseur institutionnel s'est opposé aux résolutions portant sur l'approbation de la rémunération des dirigeants. Le point 4 fait apparaître « l'absence de critères ESG » comme étant l'une des 5 raisons principales.



LE VOTE ERAFP SUR LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

L'ERAFP s'est opposé à 83% des résolutions portant sur l'approbation de la rémunération des dirigeants pour les raisons principales suivantes :

1. Montant de rémunération excessif (>100 smic) ;
2. Manque de transparence, principalement au niveau des objectifs de performance (nature du critère, absence de cible, de seuil minimal et maximal) ;
3. Part variable excessive et/ou favorisant le court-terme ;
4. Absence de critères ESG ;
5. Régimes de retraite sur-complémentaires excessifs à prestations définies.

Ircantec⁵⁶

Le principe général est que la rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux soit transparente et structurée pour inciter les dirigeants et les mandataires sociaux à poursuivre un objectif de performance financière et extra-financière sur le long terme.

Les modalités de calcul de la rémunération variable, notamment les taux de réalisation de chaque critère, devront reposer sur des critères exigeants et vérifiables ; la transparence et la permanence des méthodes de calcul utilisées sont demandées. L'Ircantec encourage, par ailleurs, les sociétés à recourir à des critères extra-financiers pour le calcul de la rémunération variable. Ainsi, leurs dirigeants seront incités à atteindre les objectifs stratégiques de la société en matière de développement durable.

Amundi⁵⁷

Dans la mesure où la performance globale de l'entreprise repose sur une bonne gestion des relations avec l'ensemble des parties prenantes, des critères de performance sociale et environnementale devraient également être intégrés au calcul de la rémunération des dirigeants [...]. La rémunération variable doit être liée à la performance globale (économique, financière, sociale et environnementale) et relative (vs. concurrents) dans la durée [...]. Amundi estime nécessaire une transparence étendue sur les politiques de rémunération. La philosophie et son application au travers de ces politiques doivent être explicites notamment sur les liens existants entre rémunération, performance et objectifs de performance.

OFI AM⁵⁸

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux doit être publique et faire l'objet de la plus grande transparence dans les rapports annuels de la société [...]. Le Groupe OFI est favorable aux systèmes de rémunération qui privilégient pérennité et durabilité de la performance. Il est souhaitable que la performance du mandataire social soit appréciée en fonction de critères financiers long terme et que des critères ESG soient introduits dans cette évaluation.

Blackrock⁵⁹

Variable pay should be based on multiple criteria. We expect full disclosure of the performance measures selected and the rationale for the selection of such performance measures. If the board decides to use ESG-type criteria, these criteria should be linked to material issues and they must be quantifiable, transparent and auditable.



54 Politique de vote 2016 – ERAFP – 2016



55 Synthèse des votes aux Assemblées Générales – Bilan de la saison 2015 – ERAFP – octobre 2015



56 Politique de vote 2016 – Ircantec – 2016



57 Politique de vote 2016 – Amundi – 2016



58 Politique de vote 2016 – OFI Asset Management – 2016



59 Our approach to executive remuneration in EMEA – Blackrock – janvier 2017

1. Préparer le terrain

2. Concevoir le dispositif

3. Définir les critères

4. Mettre en œuvre le dispositif

5. Communiquer en externe

6. Mettre à jour le dispositif

Alignement des critères RSE avec la stratégie

Land Securities – Royaume-Uni⁶⁰

Land Securities présente le lien entre les critères RSE retenus, sa stratégie et la création de valeur pour les actionnaires.

PERFORMANCE TARGETS FOR THE COMING YEAR

Metric	Link to strategy and value for shareholders	Performance measure
Annual Bonus – specific business targets		
Customer focus (5.3% of award, or 7.9% of salary).	Ensures that the needs of customers, both current and future, are at the heart of our culture, ways of working, and decision-making.	- Delivery of a new customer focus training programme - Delivery of external customer engagement programme - Customer satisfaction scores in London and Retail.
Further development of the culture of Land Securities by embedding new ways of working through the office move (3.5% of award, or 5.2% of salary).	Allows us to attract and retain the best possible talent for the future.	Specific targets have been set around the embedding of the purpose, vision and values and the delivery of the office move to Victoria.
Completion of new sustainability training programme and creation of site specific energy reduction assessments (3.5% of award, or 5.2% of salary).	Demonstrates a clear commitment to sustainability at corporate level, and a pragmatic approach to reducing our environmental impact at a local level.	- A specific target has been set around mandatory sustainability training for all employees - Stretching targets have been put in place for the creation of plans and identification of energy reduction initiatives at our largest sites.

United Utilities – Royaume-Uni⁶¹

United Utilities fait apparaître le lien entre les critères retenus dans la rémunération variable annuelle et ses axes stratégiques.

Alignment to strategy		Link to strategic objectives	A long-term approach to creating value
Annual bonus			
Underlying operating profit	Key measure of shareholder value.		✓
Customer service in year			✓
Service incentive mechanism – qualitative	Delivering the best service to customers is a strategic objective.		
Service incentive mechanism – quantitative	Ofwat can apply financial incentives or penalties depending on our customer service performance.		
Maintaining and enhancing services for customers	Delivering the best service to customers is a strategic objective.		✓
Wholesale outcome delivery incentive (ODI) composite	There is a direct financial impact on the company of Ofwat incentives and penalties for delivery/non-delivery of customer promises.		
Time, cost and quality of the capital programme (TCQ)	Keeping tight control of our capital programmes ensures we can provide a reliable service to our customers at the lowest sustainable cost.		
Corporate responsibility			✓
Dow Jones Sustainability Index	Ensures that we manage our business in a responsible manner.		
Personal			✓
Compulsory deferral of bonus	Deferral of part of bonus into shares aligns the interests of executive directors and shareholders.		✓

Key: Best service to customers Lowest sustainable cost Responsible manner

Quelles informations communiquer ?

Les informations communiquées par les entreprises doivent permettre aux parties prenantes de mieux apprécier l'alignement entre la rémunération variable attribuée, la performance du dirigeant et les progrès de l'entreprise sur la période considérée. Afin que les actionnaires puissent effectivement vérifier que les critères choisis reflètent bien la performance de la société, il est important d'avoir accès à un niveau de détail suffisant pour comprendre le lien entre les critères RSE retenus, les enjeux matériels de l'entreprise, sa stratégie et la création de valeur pour les actionnaires.

Par exemple, le code Afep-Medef⁶² donne des recommandations détaillées sur la nature des informations à communiquer dans le chapitre du rapport annuel consacré à l'information des actionnaires sur les rémunérations perçues par les dirigeants mandataires sociaux.

En l'occurrence, il pointe 4 informations prioritaires :

- les règles d'attribution de la partie variable annuelle,
- la répartition des critères qualitatifs ou quantifiables sur lesquels la partie variable est établie et leurs poids respectifs,
- la façon dont ils ont été appliqués par rapport à ce qui avait été prévu au cours de l'exercice,
- le niveau d'atteinte des objectifs personnels.



60 Annual report 2016 - Land Securities - 2016



61 Annual report 2016 - United Utilities - 2017



62-63 Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées – Afep-Medef – novembre 2016

Informations communiquées par le CAC 40 sur les indicateurs et objectifs pris en compte

Sur 24 entreprises ayant communiqué cette information pour les dirigeants mandataires sociaux et 19 pour les cadres dirigeants et managers

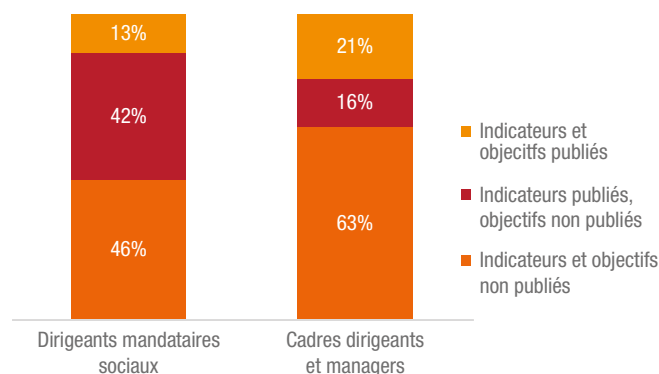


L'ensemble des sociétés du CAC 40 concernées communiquent sur les critères qu'elles utilisent même si cela est fait avec plus ou moins de précision selon les entreprises et les populations adressées. En revanche, notre analyse fait apparaître un manque de transparence quant aux autres informations indispensables pour apprécier le lien entre la rémunération et la performance effectivement atteinte.

Ainsi, si l'on s'intéresse à la communication des objectifs et des indicateurs utilisés par les entreprises pour les dirigeants mandataires sociaux, on constate que :

- 11 entreprises (soit 46% des entreprises ayant intégré des critères RSE dans la rémunération des dirigeants mandataires sociaux) ne communiquent ni les indicateurs utilisés, ni les objectifs fixés,
- 10 entreprises (soit 42%) ne communiquent que les indicateurs utilisés,
- et seules 3 entreprises (soit 13%) communiquent une information exhaustive.

Concernant les cadres dirigeants et managers, une part plus importante des entreprises ne communiquent aucune information (12 entreprises soit 63%). Pour autant, la part des entreprises qui communiquent les indicateurs et les objectifs est également plus importante (4 entreprises soit 21%).



1. Préparer le terrain

2. Concevoir le dispositif

3. Définir les critères

4. Mettre en œuvre le dispositif

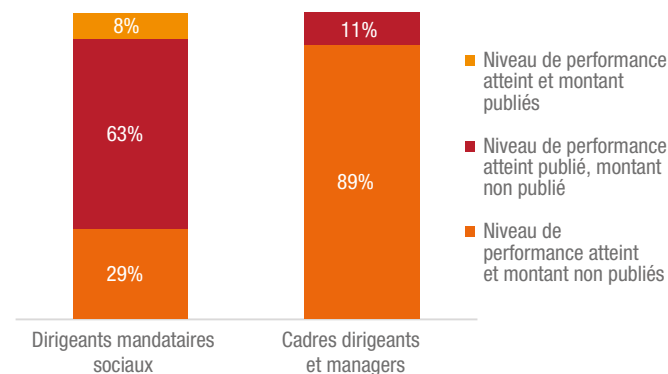
5. Communiquer en externe

6. Mettre à jour le dispositif

Informations communiquées par le CAC 40 sur le niveau de performance atteint et le montant obtenu



Sur 24 entreprises ayant communiqué cette information pour les dirigeants mandataires sociaux et 19 pour les cadres dirigeants et managers



En ce qui concerne le lien entre le niveau de performance atteint et la rémunération variable versée aux dirigeants mandataires sociaux, on constate que :

- 7 entreprises (soit 29% des entreprises ayant intégré des critères RSE dans la rémunération des dirigeants mandataires sociaux) ne communiquent ni le niveau de performance atteint, ni le montant variable attribué sur la base de ces critères,

- 15 entreprises (63%) communiquent des informations sur le niveau de performance atteint uniquement,
- Seules 2 entreprises (8%) communiquent à la fois le niveau de performance atteint et le montant de la part variable versée en lien avec les critères RSE.

Pour ce qui est des cadres dirigeants et managers, 17 entreprises (soit 89% des entreprises) ne communiquent aucune information.

Communication des objectifs et indicateurs suivis



BNP Paribas⁶⁴

BNP Paribas a inséré un critère RSE dans la part variable de la rémunération long terme des 5 000 collaborateurs clés du Groupe. Ce critère est basé sur l'atteinte de 9 objectifs chiffrés qui s'appuient sur les enjeux du tableau de bord RSE du Groupe. La part variable effectivement versée, en tout ou partie, dépend du nombre d'objectifs RSE effectivement atteints. L'extrait du tableau de bord (2013-2015) présenté ci-dessous donne un aperçu (sur 1 des 5 piliers de la stratégie du Groupe) de la façon dont sont présentés les indicateurs, le niveau de performance attendu à fin 2015 et les niveaux de performance atteints en 2013, 2014 et 2015.

Pilier	Indicateur	Valeur 2013	Valeur 2014	Valeur 2015	Objectif 2015
Responsabilité Économique	Taux de croissance cumulée du crédit depuis 2008 par rapport à l'évolution cumulée du PIB en valeur sur la période	France 18,7 % vs 6,2 % Italie 14,8 % vs -1,6 % Bel/Lux 18,5 % vs 14,1 %	France 19,3 % vs 7,0 % Italie 12,8 % vs -1,1 % Bel/Lux 21,0 % vs 16,7 %	France 18 % vs 9,5 % Italie 13,1 % vs 0,1 % Bel/Lux 27,3 % vs 20,0 %	Rester supérieur à l'évolution cumulée du PIB en valeur depuis 2008 (taux de croissance des encours moyens totaux) OBJECTIF ATTEINT
	Score de satisfaction globale des clients particuliers des 4 marchés domestiques (sur une échelle de 1 à 10) ⁽⁴⁾	BDF 7,5 BNP Paribas Fortis 7,7 BNL 7,1 BGL BNP Paribas 7,4	BDF 7,5 BNP Paribas Fortis 7,6 BNL 7,1 BGL BNP Paribas 7,2	BDF 7,5 BNP Paribas Fortis 7,7 BNL 7,6 BGL BNP Paribas 7,2	Maintenir le score sur la période 2013-2015 OBJECTIF ATTEINT
	Évolution annuelle des actifs sous gestion responsable (ISR) par rapport à l'évolution annuelle des encours totaux	- 5,2 % vs - 9,1 %	+ 4,8 % vs + 4,9 %	+ 27,9 % vs + 6,8 %	Évolution des actifs sous gestion responsable (ISR) supérieure à l'évolution des actifs sous gestion totaux OBJECTIF ATTEINT

Communication du niveau de performance et de la part variable



Danone⁶⁵

Danone présente un tableau de détermination de la part variable qui illustre pour chacun des critères retenus dans le dispositif de rémunération variable individuelle court terme de son Directeur général la quote-part associée, le niveau de performance atteint et le montant de la part variable attribuée.

Indicateurs	Poids	Pourcentage de réalisation	Pourcentage après pondération	Réalisation en montant (en euros)
Économique	60 %	115 %	69 %	690 000
Social et sociétal	20 %	150 %	30 %	300 000
Managérial	20 %	125 %	25 %	250 000
Total de la rémunération variable 2015	100 %		124 %	1 240 000

Où et sous quelle forme communiquer ces informations ?

Vecteurs de communication utilisés

Les entreprises communiquent principalement les informations liées à la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux dans leur document de référence. En effet, comme précisé par le code Afep-Medef⁶³, « le rapport annuel comporte un chapitre, établi avec le concours du Comité des rémunérations, consacré à l'information des actionnaires sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux ».

D'autres supports d'information sont également utilisés par les entreprises en particulier lorsqu'elles communiquent sur la

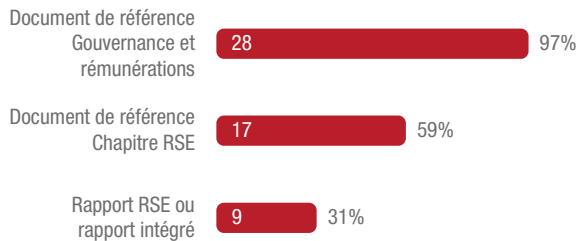
rémunération variable des cadres dirigeants et des managers. Ces supports peuvent être :

- le chapitre RSE du document de référence,
- un rapport intégré,
- ou encore un rapport dédié à la démarche de développement durable de l'entreprise.

Certaines entreprises développent également des éléments complémentaires à destination d'autres parties prenantes externes via les rubriques de leur site internet liées à la RSE ou au recrutement.

Vecteurs de communication utilisés par le CAC 40

Sur 29 entreprises ayant communiqué cette information



La quasi-totalité (97%) des entreprises du CAC 40 ayant indexé le calcul de la rémunération variable court terme sur des critères RSE communique cette information dans le chapitre « gouvernance et rémunération » du document de référence (DDR).

Certaines entreprises communiquent également des informations sur les critères RSE dans le chapitre RSE du

DDR. Il s'agit généralement d'entreprises ayant intégré des critères RSE dans la rémunération variable des cadres dirigeants ou des managers.

En revanche, on constate que le sujet est beaucoup moins valorisé par les entreprises dans leurs rapports RSE ou encore dans leurs rapports intégrés.

Formats de communication utilisés

L'analyse des publications des entreprises montre que le format utilisé varie d'une entreprise à l'autre notamment en fonction de la population concernée. De manière générale, les formats de présentation utilisés sont les suivants :

- description des critères RSE et des modalités de calcul de la rémunération variable dans le texte,
- présentation du dispositif sous une forme graphique ou à l'aide d'un schéma explicatif,

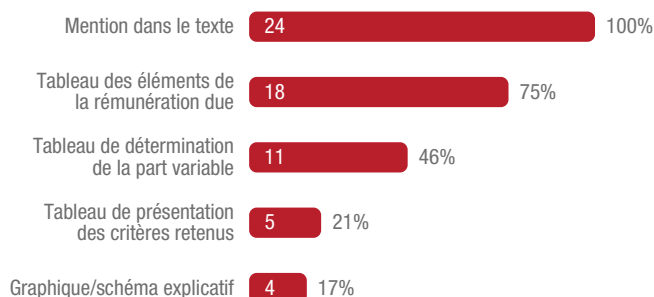
- tableau de présentation des critères RSE retenus et de la quote-part associée,
- tableau de détermination de la part variable indiquant le niveau de performance atteint et la part variable attribuée (concerne les dirigeants mandataires sociaux, le Comité exécutif et les premiers cadres-dirigeants),
- mention des critères RSE dans le tableau des éléments de la rémunération due ou attribuée aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice et soumis à l'avis des actionnaires (recommandation 26.1 du code Afep-Medef⁶⁶).

Ainsi, la grande majorité des entreprises se limitent à fournir des explications détaillées dans le texte. Néanmoins, on constate que l'utilisation de tableaux ou de schémas pédagogiques permet d'apporter plus de clarté et de lisibilité sur le fonctionnement du dispositif.

Ces formats sont donc à développer et à privilégier dans le but de répondre aux attentes des parties prenantes.

Formats de communication utilisés par le CAC 40 – Dirigeants mandataires sociaux

Sur 24 entreprises ayant communiqué cette information



De manière générale, les entreprises du CAC 40 présentent leur dispositif de manière littéraire et ont relativement peu recours à des formats de présentation plus pédagogiques comme une représentation schématique du dispositif ou un tableau synthétique des critères utilisés.

Le tableau récapitulatif des éléments de rémunération due ou attribuée aux dirigeants mandataires sociaux soumis au vote des actionnaires est ensuite le format le plus utilisé pour rendre compte des critères RSE considérés.

Enfin les tableaux de présentation des critères, que ce soit en aval, avec le niveau de performance atteint et la part variable obtenue (46%), ou en amont, avec la présentation unique des critères et de leur quote-part (21%) restent marginaux dans les publications du CAC 40.

En ce qui concerne les autres populations (cadres dirigeants et managers) le constat est encore plus sévère. Très peu d'entreprises mettent en lumière les éléments liés à l'intégration de critères RSE dans la rémunération et cherchent à les faire ressortir.

1. Préparer le terrain

2. Concevoir le dispositif

3. Définir les critères

4. Mettre en œuvre le dispositif

5. Communiquer en externe

6. Mettre à jour le dispositif

Formats de communication utilisés

Barclays – Royaume-Uni⁶⁷

Barclays a inséré un critère « *balanced scorecard* » dans les rémunérations variables court terme et long terme de ses dirigeants exécutifs. Ce critère, qui intègre à la fois des indicateurs extra-financiers et financiers, représente 35% de la rémunération variable court terme et 15% de la rémunération variable long terme des Directeurs exécutifs du Groupe comme l'illustre le tableau de présentation des critères retenus ci-dessous.

Variable pay 2016 Annual Bonus		2016-2018 Long term incentive plan	
Maximum 80% of fixed pay		Maximum 120% of fixed pay	
2016 performance measures and weighting:		2016-2018 cycle performance measures and weighting:	
Financial		Financial	
Adjusted profit before tax	20%	Adjusted return on tangible equity (subject to CET1 ratio underpin)	25%
CET1 ratio	20%	CET1 ratio	25%
Adjusted costs	10%	Cost:income ratio	20%
	50%		
Balanced Scorecard	35%	Balanced Scorecard	15%
Personal objectives	15%	Risk Scorecard (new Risk measure which will focus on Barclays' management of principal risks, including Conduct Risk)	15%

Barclays communique également de manière transparente sur la nature des indicateurs retenus pour ce critère. L'entreprise présente sous la forme d'un tableau synthétique le niveau de performance atteint sur deux années ainsi que l'objectif visé à fin 2018.

		Actual 2014	Actual 2015	Target 2018
Customer and Client Page 12	Personal and Corporate Banking (PCB), Barclaycard and Africa Banking weighted average ranking of Relationship Net Promoter Score® (NPS) vs. peer sets	4th	4th	1st
	Client Franchise Rank: Weighted average ranking of wallet share or customer satisfaction with priority clients in the Investment Bank	5th	5th	Top 3
Colleague Page 13	Sustained engagement of colleagues score	72%	75%	87-91 %
	% women in senior leadership	22%	23%	26%
Citizenship Page 14	Citizenship Plan – initiatives on track or ahead	11/11	10/11	Plan targets
Conduct Page 15	Conduct Reputation (YouGov survey)	5.3/10	5.4/10	6.5/10
Company Page 16	Adjusted Return on Equity (RoE)	5.1%	4.9%	N/A*
	Fully Loaded CRD IV CET1 ratio (Capital Requirements Directive IV Common Equity Tier 1)	10.3%	11.4%	N/A*

Enfin, Barclays présente le tableau de détermination de la part variable permettant de rendre compte du niveau de performance atteint par rapport aux objectifs fixés pour chaque indicateur et indiquant la part variable finalement attribuée (15% pour un maximum de 35%). Barclays apporte également des précisions sur les modalités de calcul utilisées pour déterminer cette part variable et met à disposition une synthèse de l'évaluation réalisée⁶⁸.

Balanced Scorecard (35% weighting)

Progress in relation to each of the five 'Cs' of the Balanced Scorecard was assessed by the Committee. The Committee took an approach based on a three-point scale in relation to each measure, with 0% to 3% for 'below' target, 4% or 5% for 'met' target, and 6% or 7% for 'above' target progress against a particular Balanced Scorecard component.

Balanced Scorecard – SCs	Weighting	Metric	2015 Target	2015 Actual	2015 Assessment	2015 Outcome out of maximum 7% for each 'C'
Customer and Client	7%	PCB, Barclaycard and Africa Banking weighted average ranking of Relationship Net Promoter Score v peer sets	4th	4th	Met target	4.0%
		Client Franchise Risk	5th	5th	Met target	
Colleague	7%	Sustained engagement of colleagues' score	82-88%	75%	Below target	2.0%
		% women in senior leadership	23%	23%	Met target	
Citizenship	7%	Citizenship Plan – initiatives	11/11	10/11	Below target	3.0%
Conduct	7%	Conduct Reputation (YouGov Survey)	5.6/10	5.4/10	Below target	3.0%
Company	7%	Adjusted return on equity	5.9%	4.9%	Below target	3.0%
		CET1 ratio	11.0%	11.4%	Above target	
Total Balanced Scorecard	35%					15.0%

67 Annual report 2015 – Barclays PLC - 2016

68 Balanced Scorecard Methodology and Data Sources – Barclays – février 2014

Comment renforcer la confiance des parties prenantes ?

Un nombre significatif d'entreprises indiquent que les informations RSE sur lesquelles s'appuie leur dispositif de rémunération variable donnent lieu à une vérification externe, réalisée par un organisme externe indépendant.

Parmi ces entreprises, on observe ainsi deux catégories :

- celles qui s'appuient sur le rapport de l'Organisme Tiers Indépendant (OTI) relatif à la vérification de la présence et de la sincérité des informations sociales, sociétales et environnementales publié dans le rapport de gestion⁶⁹ conformément aux exigences de l'article 225 de la loi Grenelle 2,
- celles qui font référence à un rapport d'assurance volontaire spécifique aux processus et aux informations publiées sur le dispositif de rémunération variable.

Cette vérification externe permet d'assurer l'objectivité des procédures internes mises en place et la sincérité des informations utilisées pour déterminer la part variable.

Vérification des informations



Crédit Agricole

Le guide méthodologique du référentiel FReD est revu sur une base annuelle et fait l'objet d'une assurance raisonnable par un organisme tiers indépendant. De plus, l'évaluation des plans d'actions est également soumise à un audit effectué par un organisme tiers indépendant, qui est également commissaire aux comptes du Groupe Crédit Agricole.

Vivendi

Un organisme tiers externe accompagne le groupe dans sa démarche. Sur la base de pièces justificatives, il émet un avis sur :

- la pertinence des objectifs retenus et des indicateurs associés,
- l'atteinte des résultats par les filiales au regard de leurs objectifs initiaux.

Cet avis est ensuite analysé par la Direction RSE, la Direction des ressources humaines et le directoire. Il est enfin soumis au Comité de gouvernance, nomination et rémunération, au sein du Conseil de Surveillance, qui détermine le taux de bonus correspondant à l'atteinte des objectifs.

La Poste

Les déclarations relatives à l'objectivation des managers sont vérifiées par les Commissaires aux comptes extra-financiers.

Solvay

Un audit externe des résultats du Solvay Way est réalisé chaque année.

Bonnes pratiques pour communiquer en externe



- Rendre compte de manière transparente du lien entre les critères RSE retenus et la stratégie de l'entreprise
- Donner les moyens aux parties prenantes intéressées d'apprécier le lien entre la performance et la rémunération variable
- Décrire en amont et de manière aussi précise que possible les critères, les enjeux adressés, les indicateurs retenus pour suivre l'évolution de chaque enjeu ainsi que les objectifs fixés
- Communiquer en aval le degré d'atteinte effectif des objectifs de performance en indiquant les modalités de calcul appliquées ainsi que les montants attribués
- Privilégier des supports pédagogiques et illustrés aux formats descriptifs et littéraires pour renforcer la lisibilité du dispositif
- Faire vérifier par un organisme externe les informations publiées pour renforcer la confiance des parties prenantes

Étape 6 — Mettre à jour le dispositif



Afin de s'assurer que le dispositif reste aligné avec la stratégie RSE de l'entreprise, son évaluation et sa mise à jour représentent des étapes clés. Il s'agit dans un premier temps d'apprécier l'efficacité du dispositif et l'engagement des personnes mobilisées pour pouvoir apporter les ajustements nécessaires. Dans un second temps il peut être envisagé d'élargir le périmètre d'application du dispositif ou le type de rémunération impactée.

Comment évaluer le dispositif?

Évaluation de l'efficacité du dispositif

Globalement, l'ensemble des entreprises communiquent sur le succès du dispositif. En revanche la façon dont les entreprises communiquent sur les bénéfices de la démarche varie. Certaines entreprises communiquent sur la note atteinte par le dispositif l'année passée, d'autres rendent compte des progrès réalisés par critère, et d'autres encore préfèrent communiquer sur les actions menées au cours de l'année pour chaque critère.

Évaluation de l'efficacité du dispositif
Crédit Agricole
L'indice FReD représente la moyenne des progressions enregistrées sur une année pour toutes les actions RSE menées.
L'indice FReD pour l'année 2015 a été de 2,3 contre 2,4 en 2014, 2,3 en 2013 et 2,4 en 2012. Sachant que la « meilleure progression annuelle possible » est de 2,5 points et que l'objectif ciblé est d'atteindre chaque année un indice FReD de 2 soit 80% de la valeur maximale.
Thales
En 2014 et 2015, de nombreuses actions ont été menées au sein de chaque entité du Groupe sur les 3 critères retenus pour cette période, à savoir les thèmes de la promotion des femmes, du développement professionnel et de la qualité de vie au travail. La plupart des objectifs ont été atteints.
La Poste
Les objectifs du Groupe en termes de RSE pour 2020 étaient en ligne voire dépassés à fin 2015.
Vivendi
En 2015, les dirigeants ont atteint la plupart des objectifs et en ont même dépassé certains.

Évaluation de l'engagement des personnes concernées

Outre les résultats atteints, certaines entreprises indiquent solliciter un retour d'expérience de la part des personnes impactées, notamment à travers le questionnaire du baromètre social de l'entreprise dans lequel des questions sont posées sur le système de rémunération.

Évaluation de l'engagement des collaborateurs concernés
Danone
Les enquêtes bi-annuelles de satisfaction ont montré qu'il y avait une forte adhésion des salariés au projet. Ceux-ci sont satisfaits de la structuration de leur rémunération en 3 parties (économique, sociale et sociétale, et une partie managériale).

Quand mettre à jour le dispositif?

Le rythme de mise à jour du dispositif est peu évoqué dans la communication réglementée des entreprises. Selon notre analyse, deux approches se distinguent : la revue annuelle et la revue pluriannuelle.

Une grande majorité des entreprises évoque une revue annuelle du dispositif. Ce bilan leur permet d'émettre des recommandations et d'ajuster le contenu du dispositif (critères, quote-part, indicateurs et objectifs, règles de calcul...) pour plus d'efficacité. Ainsi, même si les entreprises s'accordent sur leur volonté de pérenniser le dispositif en stabilisant les critères retenus dans le temps, la flexibilité du dispositif est un paramètre important pour leur permettre d'ajuster les critères en fonction de l'évolution du contexte de l'entreprise et de sa stratégie.

D'autres entreprises communiquent sur une durée de vie plus longue de l'ordre de 3 à 5 ans en corrélation avec la durée des programmes stratégiques de l'entreprise. On remarque qu'il s'agit ici principalement des entreprises s'appuyant sur un indice composite et sur un tableau de bord des indicateurs RSE. En effet, ce type de critère permet, tout en conservant un mécanisme de rémunération à l'identique, de renouveler les enjeux RSE traités par l'entreprise année après année. Ainsi, d'une année à l'autre, le niveau d'ambition de certains critères peut être revu à la hausse, d'autres sont tout simplement jugés suffisamment mature et donc remplacés par un critère portant sur un nouvel enjeu...

Rythme de mise à jour du dispositif
Danone
Chaque année, le dispositif de rémunération variable fait l'objet d'une analyse et de propositions d'améliorations à l'initiative de la direction « Performance and Reward ». Le design des indicateurs de la rémunération variable des 1300 dirigeants du Groupe est retravaillé chaque année afin de coller au plus près des besoins du Groupe et est soumis à la validation du Comex.
BNP Paribas
Les indicateurs pris en compte dans le dispositif ainsi que les objectifs, dont certains varient tous les ans, s'appuient sur les enjeux et principaux indicateurs du tableau de bord RSE du Groupe.
Fin 2015, 12 des 13 indicateurs RSE du tableau de bord 2013-2015 ont été atteints et un nouveau tableau de bord 2016-2018 a été défini avec de nouveaux indicateurs. Par ailleurs, 8 sur 9 des objectifs du premier plan GSIS attribué en 2013, ayant été atteints, l'intégralité de la part variable initialement attribuée a été versée en 2016. Compte tenu du succès de ce dispositif, il est régulièrement élargi et profite désormais à 6 300 collaborateurs clés.
Thales
Chaque année, un bilan global des actions menées par les « Global Business Units » et les pays majeurs du Groupe est réalisé et consolidé au niveau Groupe par le service « Compensation & Benefits ». Chaque année, le Président redéfinit les objectifs RSE à retenir.

Quelles évolutions apporter au dispositif?

Les dispositifs des entreprises peuvent être amenés à évoluer depuis leur première année de mise en œuvre. Selon les entreprises cette évolution s'effectue de manière plus ou moins progressive suivant trois axes :

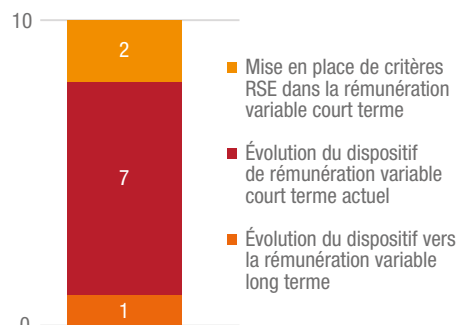
- élargissement du périmètre géographique (un pays puis d'autres),
- élargissement du périmètre opérationnel (une activité puis d'autres),
- élargissement des populations concernées (une population puis d'autres).

De manière plus marginale, certaines entreprises mettent également en avant les 2 axes suivants :

- élargissement des enjeux RSE adressés (d'un ou deux critères « simples » vers un critère « composite » basé sur un tableau de bord adressant une dizaine d'enjeux),
- élargissement à d'autres types de rémunérations (rémunération variable long terme, intéressement en France ou à l'international).

Évolutions apportées au dispositif par le CAC 40

Sur 10 entreprises ayant communiqué cette information



Au travers de leurs publications 2015, 10 entreprises du CAC 40 ont communiqué sur les évolutions qu'elles souhaitent apporter à leur dispositif pour l'exercice 2016.

Ainsi, 2 entreprises qui n'avaient jusqu'ici pas intégré de critères RSE dans la rémunération variable prévoient d'en intégrer dans la rémunération variable court terme dès 2016.

Pour ce qui est des entreprises ayant déjà intégré de tels critères, 7 d'entre elles prévoient de faire évoluer leur dispositif en 2016. Ces évolutions porteront sur l'évolution des critères considérés (4 entreprises⁷⁰), l'extension des populations concernées (3) et l'augmentation de la quote-part allouée aux critères RSE (1).

Enfin, 1 entreprise prévoit également d'étendre son dispositif à la rémunération variable long terme.

Évolutions du dispositif



Schneider Electric

2008 - Mise en place systématique de critères RSE chez tous les managers d'usines et de centres de logistique, sur la base de 2 critères : taux d'accidentologie et émissions de gaz à effet de serre.

2011 - Intégration de critères RSE dans la part variable des rémunérations des membres du Comité Exécutif et des Présidents de pays (ainsi que pour certains managers), sur la base de critères personnels directement liés aux composantes du baromètre Planète & Société.

2012 - Intégration de critères RSE dans les plans d'intéressement de long terme (3 000 personnes : dirigeants mandataires sociaux, membres du Comité exécutif, principaux responsables du Groupe et collaborateurs à haut potentiel), sur la base d'un indice commun couvrant tous les objectifs prioritaires de développement durable du Groupe : le baromètre Planète & Société.

2012 - Intégration de critères RSE dans les primes d'intéressement des salariés des 2 plus grandes entités légales françaises (10 000 personnes), sur la base du baromètre Planète & Société.

2016 - Élargissement de la population ayant systématiquement des critères RSE dans sa rémunération variable aux fonctions globales et aux « leaders » de l'entreprise (7 000 personnes dont les membres du Comité exécutif et les dirigeants mandataires sociaux), sur la base du baromètre Planète & Société.

Thales

En 2014, les cadres des niveaux de responsabilité les plus élevés en France étaient concernés. Dès 2015, cet objectif RSE a été étendu à l'ensemble de ces cadres dirigeants en France comme à l'International.

Bonnes pratiques pour mettre à jour le dispositif



- Évaluer sur une base annuelle l'efficacité du dispositif et sa contribution à l'atteinte des objectifs RSE de l'entreprise
- Mesurer l'engagement des personnes impactées vis-à-vis du déploiement de la stratégie RSE
- Calquer le rythme des évolutions du dispositif en lui-même sur celui des autres processus stratégiques (plan à 3 ou 5 ans...)
- Mettre à jour le contenu du dispositif (enjeux, indicateurs...) sur une base annuelle afin d'aligner constamment les enjeux adressés aux priorités de la stratégie RSE de l'entreprise
- Élargir le périmètre d'application des critères RSE en intégrant ces critères dans de nouveaux types de rémunérations, en les appliquant à de nouvelles activités ou encore de nouvelles populations

⁷⁰ Une même entreprise prévoit de faire évoluer la quote-part liée aux critères RSE et les critères associés

3



Fiches entreprises

Clés de lecture des fiches entreprises

Pour la réalisation de ce guide, l'Orse et PwC ont souhaité impliquer les adhérents de l'Orse ayant intégré des critères RSE dans leur politique de rémunération. Pour ce faire, 8 entreprises ont été sollicitées pour répondre à un questionnaire d'une vingtaine de questions élaboré par l'Orse et PwC. Ce questionnaire porte sur les caractéristiques du dispositif mis en œuvre, sur les choix réalisés

lors de son déploiement et sur le retour d'expérience des entreprises.

Ces témoignages ont ensuite été synthétisés par l'Orse et PwC sous la forme de 8 fiches « entreprises » qui présentent de façon détaillée un des dispositifs mis en œuvre par chacune d'entre elles suivant les 6 étapes définies dans ce guide pratique (préparer le terrain, concevoir le dispositif, définir les critères...).

Pour plus de clarté, la fiche « témoin » présentée ci-après donne un aperçu des questions posées aux entreprises et vise à clarifier les définitions de chacune des rubriques présentées dans les fiches des entreprises.

Fiche explicative

Types de rémunérations variables intégrant des critères RSE

- ☐ Rémunération variable court terme
☐ Rémunération variable long terme
☐ Accord d'intéressement

Description des éléments clés sur les dispositifs éventuellement mis en œuvre par l'entreprise

Dispositif présenté dans cette fiche

indique parmi les dispositifs cochés ci-dessus celui qui est présenté en détail dans la suite de cette fiche

Année de mise en place	Date à laquelle des critères RSE ont commencé à être intégrés
Fonctions à l'initiative	Fonctions à l'initiative de la mise en place des critères RSE ☐ Dir Générale ☐ Dir RH ☐ Dir RSE ☐ Autre ☐ NC
 Étape 1 – Préparer le terrain	
Travaux préalables	Travaux préparatoires menés en amont visant à déterminer le contenu du dispositif ☐ Benchmark ☐ Groupe de travail ☐ Autre ☐ NC
Fonctions consultées	Fonctions impliquées dans la conception du dispositif en amont de son déploiement ☐ Dir Générale ☐ Dir RH ☐ Dir RSE ☐ Autre ☐ NC
Objectifs visés	Objectifs visés par l'entreprise en intégrant des critères RSE dans sa politique de rémunération variable
 Étape 2 – Concevoir le dispositif	
Effectif concerné	Nombre de personnes concernées par le dispositif présenté
Populations concernées	Populations concernées par le dispositif présenté ☐ Dirigeants mandataires sociaux ☐ Cadres-dirigeants ☐ Managers ☐ Collaborateurs
Quote-part liée à la RSE	Poids alloué aux critères RSE dans le calcul de la rémunération variable
 Étape 3 – Définir les critères	
Nombre de critères RSE	Nombre de critères RSE intégrés au calcul de la rémunération variable
Sélection des enjeux	Modalités de choix des enjeux associés à chaque critère RSE
Piliers adressés	Piliers auxquels correspondent les critères RSE sélectionnés ☐ Social ☐ Environnemental ☐ Sociétal ☐ NC
Enjeux adressés	Présentation des enjeux RSE retenus avec éventuellement les indicateurs associés

Fiche explicative

⚙️ Étape 4 – Mettre en œuvre le dispositif

Périmètre géographique	International ou zone géographique concernée si périmètre restreint
Périmètre organisationnel	Groupe ou activités/entités concernées si périmètre restreint
Fonctions en charge	Fonctions en charge de la mise en œuvre opérationnelle du dispositif (suivi et animation) ☐ Dir RH ☐ Dir RSE ☐ Dir Finance ☐ Autre
Pilotage	Processus mis en œuvre pour déployer et décliner le dispositif à tous les échelons du Groupe (ex : critères, indicateurs et objectifs définis au niveau du Groupe pour l'ensemble des entités, liste de critères définis au niveau du Groupe puis entités libres de sélectionner les critères les plus adaptés...)
Niveau de performance attendu	Niveau de performance/réalisation visé pour les critères RSE retenus (= objectifs fixés)
Modalités de calcul de la part variable	Règles de calcul permettant d'évaluer le montant de la part variable à partir du niveau de performance atteint
Niveau de performance atteint	Niveau de performance/réalisation effectivement atteint pour les critères RSE retenus (= résultats atteints)
Animation de la démarche en interne	Modalités d'information des personnes impactées par le dispositif (objectifs, évolution du niveau de performance atteint au cours de l'année...) Modalités d'animation du dispositif au-delà des personnes concernées visant à assurer une mobilisation forte en interne
Consultation des IRP	Implication des instances de représentation du personnel dans la conception et le déploiement du dispositif

💬 Étape 5 – Communiquer en externe

Informations publiées dans le DDR pour les DMS	Informations communiquées par l'entreprise dans son document de référence en particulier concernant le dispositif de rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux (DMS) /!\ Cette information est issue d'une analyse Orse-PwC et non du témoignage transmis par les entreprises ☐ Population concernée ☐ Indicateurs retenus ☐ Critères RSE retenus ☐ Niveau de performance attendu ☐ Quote-part des critères RSE ☐ Niveau de performance atteint ☐ Modalités de calcul de la part variable ☐ Part variable RSE attribuée
Vérification externe	Communication ou non d'un processus de vérification par un tiers externe

🔄 Étape 6 – Mettre à jour le dispositif

Évaluation du dispositif	Processus mis en œuvre pour évaluer le fonctionnement du dispositif et identifier des axes d'amélioration afin d'en améliorer l'efficacité
Rythme de mise à jour	Fréquence à laquelle le dispositif est mis à jour
Évolutions du dispositif depuis sa mise en œuvre	Évolutions apportées au dispositif depuis sa première année de mise en œuvre ☐ Extension du périmètre géographique ☐ Extension du périmètre organisationnel ☐ Extension de la population concernée ☐ Autres

BNP Paribas

Types de rémunérations variables intégrant des critères RSE

☒ **Rémunération variable court terme** : concerne uniquement les dirigeants mandataires sociaux

☒ **Rémunération variable long terme** : dispositif de rémunération variable différée à 3 ans appelé le « Group Sustainability and Incentive Scheme » (GSIS)

☒ **Accord d'intéressement** : en France, l'accord d'intéressement de BNP Paribas S.A. concerne 66 000 collaborateurs et intègre un critère environnemental : les économies de papier par salarié

Dispositif présenté dans cette fiche : Rémunération variable long terme

Année de mise en place	2013
Fonctions à l'initiative	☒ Dir Générale ☒ Dir RH ☒ Dir RSE ☐ Autre ☐ NC
 Étape 1 – Préparer le terrain	
Travaux préalables	☒ Benchmark ☒ Groupe de travail ☐ Autre ☐ NC
Fonctions consultées	☒ Dir Générale ☒ Dir RH ☒ Dir RSE ☐ Autre ☐ NC
Objectifs visés	■ Ancrer d'avantage la RSE dans la stratégie et les prises de décision de chacun ■ Associer les collaborateurs clés à la création de valeur du Groupe ■ Récompenser, fidéliser et motiver les bénéficiaires de façon responsable en alignant leurs intérêts sur la performance opérationnelle du Groupe ■ Contribuer dans la durée à faire de BNP Paribas une banque responsable
 Étape 2 – Concevoir le dispositif	
Effectif concerné	> 5 000 personnes à l'origine
Populations concernées	☐ Dirigeants mandataires sociaux ☒ Cadres-dirigeants ☒ Managers : senior management ☒ Collaborateurs : talents uniquement
Quote-part liée à la RSE	20%
 Étape 3 – Définir les critères	
Nombre de critères RSE	1 critère : « performance en termes de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) »
Sélection des enjeux	9 enjeux sélectionnés parmi les 12 enjeux du tableau de bord de pilotage de la RSE du Groupe qui découlent de la matrice de matérialité et qui sont en ligne avec les 4 piliers de la politique RSE du Groupe (économique, social, environnemental et civique). Tous les collaborateurs concernés par le plan doivent avoir un levier sur l'atteinte des objectifs fixés sur chaque critère.
Piliers adressés	☒ Social ☒ Environnemental ☒ Sociétal
Enjeux adressés	Exemples d'enjeux adressés avec leurs indicateurs ⁷¹ : ■ Économique : Des financements et investissements à impact positif Indicateur : Part des crédits entreprise encadrés par un dispositif de gestion des risques environnementaux et sociaux spécifiques au secteur d'activité concerné ■ Social : Promotion de la diversité et de l'inclusion Indicateur : Taux de femmes parmi les membres des comités exécutifs transverses multi métiers et/ou multipays ■ Civique : Des produits et services accessibles au plus grand nombre Indicateur : Nombre annuel de bénéficiaires de micro-crédits distribués par des Institutions de microfinance financées par BNP Paribas (au prorata des financements de BNP Paribas) ■ Environnemental : L'accompagnement de nos clients dans la transition vers une économie bas carbone Indicateur : Montant des financements consacrés aux énergies renouvelables ■ Gouvernance : Indicateur : Taux de collaborateurs ayant une opinion favorable de la façon dont le Groupe exerce sa responsabilité sociale et environnementale, et ses engagements de banque responsable

BNP Paribas

⚙️ Étape 4 – Mettre en œuvre le dispositif

Périmètre géographique	International
Périmètre organisationnel	Groupe
Fonctions en charge	☒ Dir RH ☒ Dir RSE ☒ Dir Finance ☐ Autre
Pilotage	Le siège (RH du Groupe) donne des instructions (gestion du plan, des critères RSE et de ses objectifs ainsi que ses déclinaisons pour les populations spécifiques) mais les attributions sont à la main des entités locales en fonction des barèmes et directives Groupe.
Niveau de performance attendu	Exemples d'objectifs du programme GSIS 2017 à 3 ans (2019) (qui s'appuient sur les enjeux du tableau de bord RSE 2013-2018): ■ Économique : Maintenir à au moins 16,5% la part des crédits aux entreprises contribuant strictement à l'atteinte des Objectifs du Développement Durable des Nations-Unies ■ Social : Taux supérieur ou égal à 50% de femmes au sein de la population « Emerging Talent » ■ Civique : 85% des collaborateurs contribuant directement à la promotion des droits de l'homme ayant suivi une formation dédiée (environ 3 000 personnes) ■ Environnemental : 12Mds€ de financements consacrés aux énergies renouvelables ■ Gouvernance et pilotage : 71 % de collaborateurs ont une opinion favorable de la façon dont le Groupe exerce sa responsabilité sociale et environnementale, et ses engagements de banque responsable
Modalités de calcul de la part variable	Pour chaque enjeu, des objectifs sont définis. ■ Si au moins 6 objectifs sur 9 atteints, montant égal à 20% du montant initial ■ Si seuls 4 ou 5 objectifs sur 9 atteints, montant égal à 10% du montant initial ■ Si moins de 4 objectifs sur 9 atteints, 20% du montant initial est perdu Le paiement final est soumis à une condition de présence continue dans le Groupe entre la date d'attribution et la date de paiement, sous réserve que le Résultat net avant impôt du Groupe l'année précédant le paiement soit positif.
Niveau de performance atteint	En juin 2016, le premier plan à 3 ans est arrivé à échéance; sur les 9 enjeux du plan, 8 objectifs ont été atteints et l'intégralité de la part variable prévue a été versée.
Animation de la démarche en interne	■ Présentation du dispositif aux personnes concernées en début de période avec une présentation du processus de rémunération variable et des objectifs RSE à atteindre. ■ En fin de période, information des collaborateurs concernés de l'atteinte ou non des objectifs et de leur part variable qui en découle.
Consultation des IRP	NC

💬 Étape 5 – Communiquer en externe

Informations publiées dans le DDR pour les DMS ⁷²	☒ Population concernée ☒ Critères RSE retenus ☒ Quote-part des critères RSE ☐ Modalités de calcul de la part variable	☒ Indicateurs retenus ☒ Niveau de performance attendu ☒ Niveau de performance atteint ☐ Part variable RSE attribuée
Vérification externe	OUI : par les Commissaires aux Comptes	

🔄 Étape 6 – Mettre à jour le dispositif

Évaluation du dispositif	NC
Rythme de mise à jour	Annuel (en particulier évolution des critères retenus dans le dispositif); le tableau de bord RSE duquel sont choisis les critères RSE est mis à jour tous les 3 ans
Évolutions du dispositif depuis sa mise en œuvre	☐ Extension du périmètre géographique ☐ Extension du périmètre organisationnel ☒ Extension de la population concernée : 6 300 personnes en 2017 ☐ Autres ☐ NC

⁷² Les informations communiquées ici ne concernent pas les dirigeants mandataires sociaux (DMS) mais les populations concernées par le dispositif dans le cas de BNP Paribas à savoir: les cadres dirigeants, managers et talents

Crédit Agricole

Types de rémunérations variables intégrant des critères RSE

- ☒ **Rémunération variable court terme** : les dirigeants mandataires sociaux et les 580 cadres-dirigeants du Groupe disposent d'une rémunération variable annuelle dont 50% est liée des critères non-économiques (capital humain, clients internes et externes, société)
- ☒ **Rémunération variable long terme** : rémunération variable en actions de performance à 3 ans basée sur l'indice FReD
- ☒ **Accord d'intéressement** : les accords d'intéressement de CACEIS, Crédit Agricole Assurances, Crédit Agricole CIB, Crédit Agricole Immobilier et Crédit Agricole Italie (+ Crédit Agricole SA en 2017) intègrent un critère calculé à partir de l'indice FReD de l'entité ou du Groupe (10 000 personnes concernées)

Dispositif présenté dans cette fiche : Rémunération variable long terme

Année de mise en place	2012
Fonctions à l'initiative	☒ Dir Générale ☒ Dir RH ☒ Dir RSE ☐ Autre ☐ NC
 Étape 1 – Préparer le terrain	
Travaux préalables	☒ Benchmark ☒ Groupe de travail ☐ Autre ☐ NC
Fonctions consultées	☒ Dir Générale ☒ Dir RH ☒ Dir RSE ☐ Autre ☐ NC
Objectifs visés	■ Concilier la performance économique et la performance sociétale ■ Professionnaliser la démarche RSE ■ Intégrer la RSE aux missions que se doit de remplir tout cadre-dirigeant ■ Impliquer et mobiliser les entités, stimuler leurs initiatives et construire les politiques de développement durable du groupe en collaboration avec chaque métier
 Étape 2 – Concevoir le dispositif	
Effectif concerné	250 personnes
Populations concernées	☐ Dirigeants mandataires sociaux ☒ Cadres-dirigeants ☐ Managers ☐ Collaborateurs
Quote-part liée à la RSE	33 % pour la rémunération variable long terme
 Étape 3 – Définir les critères	
Nombre de critères RSE	1 critère basé sur l'indice FReD qui mesure les progrès réalisés au niveau des 240 plans d'actions déployés chaque année par le Groupe et ses filiales
Sélection des enjeux	■ Le choix des plans d'actions est laissé libre aux entités. La seule contrainte est qu'ils doivent s'inscrire dans le cadre des 3 référentiels définis par le Groupe (respect du client, respect du salarié et respect de la planète) et des 19 axes de progrès associés à chaque référentiel ■ 3 plans d'actions sont toutefois communs à l'ensemble du Groupe ■ Chaque entité sélectionne et met en œuvre 15 plans d'actions chaque année ■ Pour être éligible à FReD, un plan d'action doit comporter : une gouvernance, un planning, un budget, un indicateur associé et des objectifs chiffrés.
Piliers adressés	☒ Social ☒ Environnemental ☒ Sociétal
Enjeux adressés	En cinq ans, FReD a permis par exemple d'intégrer la RSE à la politique achat de Crédit Agricole SA, de réduire les consommations de matières premières comme l'énergie ou le papier, définir une offre assurantielle à destination des aidants, mettre à niveau les couvertures sociales de nos collaborateurs en banque de proximité à l'international, commencer à introduire les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance dans l'analyse des crédits aux entreprises, ou encore de formaliser nos politiques sectorielles en faveur du climat.

Crédit Agricole

⚙️ Étape 4 – Mettre en œuvre le dispositif

Périmètre géographique	International
Périmètre organisationnel	13 entités du Groupe (Amundi, CACEIS, Crédit Agricole Assurances...)
Fonctions en charge	☒ Dir RH ☒ Dir RSE ☐ Dir Finance ☐ Autre
Pilotage	Le siège pilote la démarche FReD et est garant de son bon fonctionnement. Chaque entité est en charge de l'autoévaluation du niveau de progression de ses plans d'action.
Niveau de performance attendu	Niveau de performance attendu pour l'indice FReD en 2015 : 2 (2 en 2016)
Modalités de calcul de la part variable	L'indice FReD évalue chaque année le niveau de progression des 240 plans d'action mis en œuvre par le Groupe et ses filiales en se basant sur une auto-évaluation annuelle du niveau d'avancement de chaque plan d'action (chaque plan d'action étant segmenté en 5 niveaux (4 en 2017) allant de la rédaction d'une note de cadrage à l'atteinte de l'objectif fixé). La différence entre le niveau d'avancement moyen des plans d'actions de l'année N-1 et celui des plans d'actions de l'année N permet de calculer l'indice FReD ⁷³ . L'indice FReD est calculé niveau groupe et pas par entité. Le niveau de performance ciblé chaque année par le Groupe est une note de 2/2,5 (soit 80% de la note maximale pouvant être atteinte): ■ si l'indice FReD est égal à 1, 80% de la rémunération variable est versée ■ si l'indice FReD est égal à 2, 100% de la rémunération variable est versée ■ si l'indice FReD est égal à 3, 120% de la rémunération variable est versée
Niveau de performance atteint	Niveau de performance atteint pour l'indice FReD en 2015 : 2,3 (2,2 en 2016) ⁷⁴ Indice FReD pour les années passées : 2,4 en 2014, 2,3 en 2013 et 2,4 en 2012
Animation de la démarche en interne	■ Organisation d'un événement interne annuel qui récompense les meilleures actions menées dans le cadre de la démarche FReD : les « FReD Awards » ■ Diffusion sur l'intranet de films courts présentant les meilleures initiatives ■ Guide méthodologique disponible en ligne sur le site internet pour aider les entités ■ Un outil de reporting commun a été créé pour le Groupe, afin d'harmoniser le reporting des plans d'action FReD. Il est présenté en annexe du guide méthodologique. Cet outil permet notamment aux entités d'auto-évaluer la progression des plans d'action.
Consultation des IRP	OUI : Analyse annuelle du dispositif réalisé par un cabinet d'expertise mandaté par le Comité d'Entreprise

💬 Étape 5 – Communiquer en externe

Informations publiées dans le DDR pour les DMS	☒ Population concernée ☒ Critères RSE retenus ☒ Quote-part des critères RSE ☒ Modalités de calcul de la part variable ⁷⁵	☒ Indicateurs retenus ⁷⁵ ☒ Niveau de performance attendu ⁷⁵ ☒ Niveau de performance atteint ☐ Part variable RSE attribuée
Vérification externe	OUI : par les Commissaires aux Comptes	

🔄 Étape 6 – Mettre à jour le dispositif

Évaluation du dispositif	Évaluation annuelle du dispositif par la commission RSE du Comité de Groupe
Rythme de mise à jour	Annuel
Évolutions du dispositif depuis sa mise en œuvre	☒ Extension du périmètre géographique : 3 nouveaux pays en test (2 inclus en 2017) ☒ Extension du périmètre organisationnel : test en cours sur 3 entités supplémentaires et adaptation du dispositif aux Caisses Régionales (FReD 29 dans le Finistère) ☐ Extension de la population concernée ☐ Autre ☐ NC



⁷³ Comprendre la « mécanique » FReD - Site internet du Groupe Crédit Agricole



⁷⁴ Présentation de la démarche FReD - Site internet du Groupe Crédit Agricole

⁷⁵ Ces informations ne sont pas communiquées dans le Document de Références du Groupe Crédit Agricole mais sont néanmoins expliquées de façon détaillée dans le guide méthodologique de la démarche FReD accessible en téléchargement libre sur le site internet de l'entreprise

Danone

Types de rémunérations variables intégrant des critères RSE

☒ Rémunération variable court terme

☐ Rémunération variable long terme

☐ Accord d'intéressement

Dispositif présenté dans cette fiche: Rémunération variable court terme

Année de mise en place	2008
Fonctions à l'initiative	☒ Dir Générale ☒ Dir RH ☒ Dir RSE ☒ Autre: Comité Exécutif ☐ NC
 Étape 1 – Préparer le terrain	
Travaux préalables	☐ Benchmark ☐ Groupe de travail ☐ Autre ☒ NC
Fonctions consultées	☒ Dir Générale ☒ Dir RH ☒ Dir RSE ☒ Autre: simulations et discussions entre les différentes directions et validation finale par le Conseil d'administration ☐ NC
Objectifs visés	■ Modifier en profondeur les comportements ■ Mettre en cohérence les ambitions sociales, sociétales et environnementales avec le fonctionnement de l'entreprise au quotidien
 Étape 2 – Concevoir le dispositif	
Effectif concerné	1 300 personnes
Populations concernées	☒ Dirigeants mandataires sociaux ☒ Cadres dirigeants : Directeurs Généraux ☒ Managers ☐ Collaborateurs
Quote-part liée à la RSE	20 % en moyenne mais varie entre 5 et 50% selon le niveau de responsabilité des personnes concernées
 Étape 3 – Définir les critères	
Nombre de critères RSE	1 critère social et sociétal
Sélection des enjeux	Les indicateurs (économiques et sociaux) sont définis chaque année par l'entreprise avec validation du Comex. Le choix des critères et des objectifs associés se fait en lien avec les objectifs de l'entreprise. Ces objectifs sont priorisés en fonction des enjeux de chaque Pôle d'activité et de chaque filiale. Ils font l'objet d'une validation formelle par le Comité exécutif.
Piliers adressés	☒ Social ☒ Environnemental ☒ Sociétal
Enjeux adressés	Exemples d'enjeux adressés : ■ Taux de fréquence des accidents du travail ■ Plan d'action santé-sécurité pour les filiales certifiées ■ Promotion des femmes ■ Développement des parcours professionnels ■ Protection de l'environnement (notamment objectifs de réduction de l'empreinte carbone)
 Étape 4 – Mettre en œuvre le dispositif	
Périmètre géographique	International
Périmètre organisationnel	Groupe (incluant ses 4 Pôles d'activité : Produits Laitiers Frais, Eaux, Nutrition Infantile, Nutrition Médicale)
Fonctions en charge	☒ Dir RH ☐ Dir RSE ☐ Dir Finance ☐ Autre
Pilotage	Le Groupe donne des orientations qui sont ensuite déclinées en fonction des enjeux propres à chaque Pôle d'activité et à chaque filiale.

Danone

Niveau de performance attendu	Exemple d'objectifs : ■ Promotion des femmes : 30% de femmes parmi les dirigeants d'ici 2020, 30% de femmes issues des pays émergents et 30% de femmes exposées à différentes divisions et fonctions
Modalités de calcul de la part variable	La rémunération est attribuée suivant le succès d'un ensemble de critères regroupés dans le programme Danone 2020 et dans le programme de développement des talents. Depuis 2011, une appréciation managériale complète l'évaluation des objectifs quantitatifs pour tenir compte de la façon dont l'objectif est atteint. Le processus d'attribution de la part variable liée aux critères RSE est similaire à celui mis en place pour les critères économiques. Les trois parties de cette rémunération variable sont indépendantes : une filiale qui n'atteint pas ses objectifs économiques pourra bénéficier de la partie Sociale et Sociétale si elle remplit ses objectifs.
Niveau de performance atteint	Exemple de résultats atteints : ■ Émissions de CO ₂ : Baisse de 42% des émissions de CO ₂ entre 2008 et 2014 sur le scope de responsabilité directe de Danone ■ Sécurité au travail : baisse de 17% des accidents du travail entre 2013 et 2014
Communication interne	■ Une communication spécifique sur la politique de rémunération et la structure du bonus annuel est réalisée chaque année par le DRH auprès des dirigeants ■ Cette communication est ensuite relayée par chaque Pôle d'activité qui précise les critères retenus et les niveaux de performance attendus ■ Des flashes « résultats à date » sont diffusés au Comex tout au long de l'année ■ Les résultats par entité (filiales, Pôles d'activité, Groupe) sont communiqués en fin d'année aux équipes en charge des revues de salaire par la Direction Performance and Reward ■ Des enquêtes bi-annuelles de satisfaction des salariés dans lesquelles il est vérifié leur satisfaction à la structuration de leur rémunération sont réalisées
Consultation des IRP	OUI : implication initiale des représentants du personnel au Conseil d'administration puis des Administrateurs représentant les salariés

Étape 5 – Communiquer en externe

Informations publiées dans le DDR pour les DMS	☒ Population concernée ☒ Critères RSE retenus ☒ Quote-part des critères RSE ☐ Modalités de calcul de la part variable	☒ Indicateurs retenus ☐ Niveau de performance attendu ☒ Niveau de performance atteint ☒ Part variable RSE attribuée
Vérification externe	NON	

Étape 6 – Mettre à jour le dispositif

Évaluation du dispositif	La rémunération fait l'objet d'analyses et de propositions chaque année, à l'initiative de la Direction Performance and Reward. Le design des indicateurs est retravaillé chaque année pour suivre l'évolution de la stratégie du Groupe. Les enquêtes ont mis en évidence une forte adhésion des salariés au projet et leur satisfaction en ce qui concerne la structuration de leur rémunération.
Rythme de mise à jour	Annuel
Évolutions du dispositif depuis sa mise en œuvre	☐ Extension du périmètre géographique ☐ Extension du périmètre organisationnel ☒ Extension de la population concernée : extension progressive à une partie des 14 000 managers éligibles à la rémunération variable ☒ Autre : actuellement réflexion sur la définition d'objectifs pluri-annuels ☐ NC

La Poste

Types de rémunérations variables intégrant des critères RSE

☒ Rémunération variable court terme

☐ Rémunération variable long terme

☒ **Accord d'intéressement**: périmètre France, distribué depuis 2010 aux employés de La Poste et de la Banque Postale et qui concerne 220 000 collaborateurs

Dispositif présenté dans cette fiche: Rémunération variable court terme

Année de mise en place	2010
Fonctions à l'initiative	☒ Dir Générale ☒ Dir RH ☒ Dir RSE ☐ Autre ☐ NC
 Étape 1 – Préparer le terrain	
Travaux préalables	☒ Benchmark ☒ Groupe de travail ☐ Autre ☐ NC La phase de préparation a duré 2 ans, des binômes RH-RSE de chaque entité ont été réunis dans le cadre d'un groupe de travail transverse.
Fonctions consultées	☐ Dir Générale ☒ Dir RH ☒ Dir RSE ☐ Autre ☐ NC
Objectifs visés	■ Garantir la pérennité de la démarche RSE du Groupe en interne ■ Crédibiliser la démarche du Groupe en externe ■ Intégrer la RSE dans toutes les fonctions et tous les métiers de l'entreprise en l'inscrivant au cœur de l'action de chaque manager
 Étape 2 – Concevoir le dispositif	
Effectif concerné	55 000 personnes
Populations concernées	☐ Dirigeants mandataires sociaux ☒ Cadres-dirigeants : dont membres du Comité exécutif ☒ Managers ☐ Collaborateurs
Quote-part liée à la RSE	30% de la part individuelle La part collective est déterminée annuellement par le comité des rémunérations du CA
 Étape 3 – Définir les critères	
Nombre de critères RSE	1 à 5 critères – Au moins 1 critère obligatoire pour tous « Qualité de vie au travail » (1/3 de la quote-part liée à la RSE) puis possibilité de compléter avec d'autres critères dans la limite de 5
Sélection des enjeux	Les critères les plus utilisés dans la fixation d'objectifs individuels résultent directement des priorités stratégiques définies par le Groupe par le biais d'une analyse de matérialité. En particulier un critère a été rendu obligatoire pour toutes les populations concernées par le dispositif: « la qualité de vie au travail ». Ensuite, chaque entité, en fonction de sa maturité et de ses priorités stratégiques, choisit entre 3 et 5 critères RSE. Le Groupe préconise aux filiales de sélectionner des critères avec un historique (pour voir leur variation par rapport aux années antérieures), porteurs de sens pour les salariés (les salariés doivent pouvoir avoir une influence, même indirecte sur leur évolution) et dotés d'un reporting suffisamment fiable.
Piliers adressés	☒ Social ☒ Environnemental ☒ Sociétal
Enjeux adressés	Exemples d'enjeux adressés : ■ Qualité de vie au travail (critère obligatoire) ■ Promotion des produits et services responsables proposés par La Poste ■ Réduction des émissions de gaz à effet de serre ■ Montant des achats solidaires réalisés ■ Égalité des sexes en matière d'embauche et de salaire ■ Santé et sécurité au travail ■ Déploiement de la formation ■ Accès à la formation et à l'évolution de carrière ■ Recours aux achats du secteur adapté et protégé

La Poste

⚙️ Étape 4 – Mettre en œuvre le dispositif

Périmètre géographique	France
Périmètre organisationnel	Branches (Groupe, Services Courrier Colis, Colis Express/Geopost, La Banque Postale, Le Réseau, Poste Immo)
Fonctions en charge	☒ Dir RH ☒ Dir RSE ☒ Dir Finance ☒ Autre: managers Binôme RH – RSE dans chaque branche ; Binôme manager – RH au sein de chaque entité
Pilotage	Le choix des critères (en dehors du critère sur la qualité de vie au travail) est délégué à chaque branche en fonction de leurs enjeux (ex : la logistique intègre plutôt des critères liés à l'environnement et à la sécurité des personnes, la banque intègre plutôt des critères liés à la responsabilité sociétale, à l'accueil des clients, au soutien des vulnérabilités ou encore à la notation ESG). Le choix des objectifs retenus et leur combinaison sont à la discrétion du supérieur hiérarchique à l'intérieur du cadre fixé. Pour aider les managers dans le choix des objectifs, le Groupe met à leur disposition une bibliothèque d'objectifs (notamment pour les enjeux liés aux émissions de CO ₂ et à la santé/sécurité au travail).
Niveau de performance attendu	100% d'atteinte de l'objectif fixé
Modalités de calcul de la part variable	Le critère « qualité de vie au travail » est décliné en objectifs précis selon la contribution individuelle de chaque manager. Les objectifs retenus sur chacun des autres critères retenus sont pondérés en accord avec le hiérarchique dans un cadre contraint au niveau de la branche ou du Groupe.
Niveau de performance atteint	Les objectifs RSE du Groupe pour 2020 étaient en ligne, voire dépassés, à fin 2015.
Animation de la démarche en interne	■ Le Groupe propose une bibliothèque d'objectifs RSE pour aider les managers ■ Chaque entité dispose de son propre processus de communication
Consultation des IRP	OUI: le critère sur la qualité de vie au travail résulte notamment d'une négociation sociale.

💬 Étape 5 – Communiquer en externe

Informations publiées dans le DDR pour les DMS	La communication sur les dispositifs de rémunération étant spécifique à chaque Branche, il n'existe pas de communication synthétique dans le document de référence Groupe qui permette de déduire cette information.
Vérification externe	OUI: par les commissaires aux comptes financiers et extra-financiers

🔄 Étape 6 – Mettre à jour le dispositif

Évaluation du dispositif	La performance RSE globale s'est améliorée régulièrement depuis la mise en place du dispositif, ainsi que le niveau d'atteinte des objectifs RSE.
Rythme de mise à jour	À chaque mise à jour stratégique
Évolutions du dispositif depuis sa mise en œuvre	☒ Extension du périmètre géographique : à venir ☒ Extension du périmètre organisationnel : élargissement progressif aux filiales du Groupe ☒ Extension de la population concernée : élargissement à tous les managers ☐ Autre ☐ NC

Schneider Electric

Types de rémunérations variables intégrant des critères RSE

☒ **Rémunération variable court terme**: dispositif basé sur les résultats du baromètre Planète & Société (P&S)

☒ **Rémunération variable long terme**: actions de performance basées sur les résultats du baromètre P&S

☒ **Accord d'intéressement**: 10 000 personnes au sein des 2 principales entités légales en France en bénéficient depuis 2012 sur la base du baromètre P&S (12 autres entités intègrent également un critère lié à la sécurité)

Dispositifs présentés dans cette fiche: Rémunérations variables court terme et long terme

Année de mise en place	Rémunération variable court terme: 2008 Rémunération variable long terme: 2012	
Fonctions à l'initiative	☒ Dir Générale ☐ Dir RH ☐ Dir RSE ☐ Autre ☐ NC	
 Étape 1 – Préparer le terrain		
Travaux préalables	☐ Benchmark ☒ Groupe de travail ☐ Autre ☐ NC	
Fonctions consultées	☒ Dir Générale ☒ Dir RH ☒ Dir RSE ☐ Autre ☐ NC	
Objectifs visés	■ Anticiper et gérer les risques et opportunités en matière de RSE d'une manière efficace ■ Mobiliser les acteurs clés autour d'objectifs précis, mesurés et de résultats fiables ■ Intégrer la RSE dans les fonctions stratégiques et les unités opérationnelles ■ Rendre compte aux parties prenantes du Groupe des actions engagées	
 Étape 2 – Concevoir le dispositif		
Effectif concerné	Rémunération variable court terme: 7 000 personnes (+ 8 500 personnes supplémentaires au niveau des Opérations Industrielles qui disposent également d'un critère lié à la formation dans leur bonus annuel) Rémunération variable long terme: 3 000 personnes	
Populations concernées	Rémunération variable court terme: ☒ Dirigeants mandataires sociaux ☒ Cadres-dirigeants: Comex, Présidents de zones et pays, Directeurs fonctions centrales... ☒ Managers ☒ Collaborateurs: fonctions globales	Rémunération variable long terme: ☒ Dirigeants mandataires sociaux ☒ Cadres-dirigeants: Comex, Principaux responsables ☒ Managers ☒ Collaborateurs: hauts potentiels
Quote-part liée à la RSE	Rémunération variable court terme: entre 3 à 20 % selon le niveau de responsabilité et le choix du Groupe de récompenser la performance individuelle (la RSE sera entre 5 et 20%) ou globale (la RSE sera entre 3 et 10). Ce choix est réalisé chaque année en fonction du contexte économique. Rémunération variable long terme: 15%	
 Étape 3 – Définir les critères		
Nombre de critères RSE	1 critère unique: la note du baromètre P&S qui mesure les progrès réalisés sur 16 indicateurs	
Sélection des enjeux	Les enjeux retenus dans le baromètre P&S sont proposés par la Direction du DD en accord avec les différentes directions. Ils sont sélectionnés en cohérence avec les 5 grands enjeux du Groupe. En 2014, la matrice de matérialité a été utilisée pour concevoir le baromètre 2015-2017. Des enjeux spécifiques peuvent également être déclinés à d'autres populations par les directions fonctionnelles lorsqu'elles le jugent pertinent. Par exemple, l'indicateur « achats durables » du baromètre P&S est pris en compte dans le calcul du bonus annuel des Achats.	
Piliers adressés	☒ Social ☒ Environnemental ☒ Sociétal	
Enjeux adressés	Exemples d'enjeux adressés ⁷⁶ : ■ Climat: économies de CO₂ dans les transports ■ Économie circulaire: nombre de sites industriels « vers le zéro déchets mis en charge » ■ Éthique: pourcentage de fournisseurs recommandés en ligne avec l'ISO 26000 ■ Santé et équité: Score de l'enquête « Employee Engagement Index » ■ Développement: nombre de personnes défavorisées formées aux métiers de l'énergie	

Schneider Electric

⚙️ Étape 4 – Mettre en œuvre le dispositif

Périmètre géographique	International
Périmètre organisationnel	Groupe
Fonctions en charge	☐ Dir RH ☒ Dir RSE ☐ Dir Finance ☐ Autre: managers Le baromètre est administré et promu par la Direction du Développement Durable. Les résultats du baromètre sont suivis en Comité exécutif de Développement Durable qui décide des actions correctives éventuellement nécessaires pour atteindre les objectifs.
Pilotage	Le baromètre est administré et promu par la Direction du Développement Durable. Les résultats du baromètre sont suivis en Comité Exécutif de Développement Durable qui décide des actions correctives éventuellement nécessaires pour atteindre les objectifs.
Niveau de performance attendu	Exemple d'objectifs : ■ Climat : 10% d'économies d'énergie ■ Économie circulaire : zéro déchet mis en décharge pour 100 sites industriels ■ Éthique : 100% des fournisseurs recommandés en ligne avec l'ISO 26000 ■ Santé et équité : Score de 64% pour l'enquête « Employee Engagement Index » ■ Développement : 150 000 personnes défavorisées formées aux métiers de l'énergie
Modalités de calcul de la part variable	Chacun des 16 indicateurs du baromètre P&S est converti en une note sur 10 en fonction du niveau de performance atteint par rapport à l'objectif fixé. La note du baromètre est calculée en réalisant la moyenne des notes des 16 indicateurs. La note visée par le Groupe est de 8/10 au bout des 3 ans soit en 2017 (NB : cet objectif initial a été récemment relevé à 9/10). Des objectifs intermédiaires de 4,5/10 en 2015 et de 7,5/10 en 2016 sont établis. 100% de la rémunération cible est atteinte si l'objectif annuel du baromètre est atteint.
Niveau de performance atteint	Au lancement du baromètre 2015-2017 le 1 ^{er} janvier 2015, la note globale était de 3,00/10 ; à fin 2015, elle a dépassé son objectif de 4,5/10 et atteint 6,33/10.
Animation de la démarche en interne	■ Présentation d'un tableau de pilotage ■ Présentation des résultats du baromètre P&S commentés de manière intégrée avec les informations financières par le Directeur Financier et le P-DG auprès des investisseurs et de la presse économique chaque trimestre. Le niveau de performance atteint pour les critères RSE est également diffusé en interne chaque trimestre via les canaux suivants : une vidéo sur l'intranet présentée, une « Webradio » qui informe les 6 000 référents Développement Durable et une note interne à destination des managers sur le niveau de performance atteint.
Consultation des IRP	Le contenu du baromètre P&S est discuté avec les représentants du personnel notamment dans le cadre de la revue de la performance atteinte pour les primes d'intéressement.

💬 Étape 5 – Communiquer en externe

Informations publiées dans le DDR pour les DMS	☒ Population concernée ☒ Quote-part des critères RSE ☒ Modalités de calcul de la part variable ☒ Conditions d'obtention de la part variable	☒ Critères retenus ☒ Poids de chaque critère retenu ☒ Niveau de performance attendu ☒ Niveau de performance atteint
Vérification externe	Audit annuel des indicateurs du baromètre par une société externe et indépendante avec assurance modérée ou raisonnable.	

🔄 Étape 6 – Mettre à jour le dispositif

Évaluation du dispositif	Le Comité RH et RSE au sein du Conseil d'administration réalise tous les ans la revue de la politique de développement durable du Groupe et analyse la performance du baromètre.
Rythme de mise à jour	Le baromètre P&S évolue à chaque nouveau programme d'entreprise (tous les 3 à 5 ans).
Évolutions du dispositif depuis sa mise en œuvre	☐ Extension du périmètre géographique ☐ Extension du périmètre organisationnel ☒ Extension de la population concernée : élargissement des dirigeants vers les collaborateurs ☒ Autres : élargissement des critères RSE, élargissement des dispositifs intégrant des critères RSE et augmentation de la part liée à la RSE pour la rémunération variable long terme (de 15 à 20%) ☐ NC

Solvay

Types de rémunérations variables intégrant des critères RSE

☒ Rémunération variable court terme

☐ Rémunération variable long terme

☒ **Accord d'intéressement**: accord « Global Profit Sharing » dont bénéficient 30 000 collaborateurs du Groupe à l'international (10% lié aux mêmes critères RSE que ceux pour la rémunération variable court terme)

Dispositifs présentés dans cette fiche: Rémunération variable court terme

Année de mise en place	2012
Fonctions à l'initiative	☐ Dir Générale ☐ Dir RH ☒ Dir RSE ☐ Autre ☐ NC
 Étape 1 – Préparer le terrain	
Travaux préalables	☐ Benchmark ☐ Groupe de travail ☒ Autre: Le Groupe s'est appuyé sur les initiatives déjà mises en place chez Rhodia ☐ NC
Fonctions consultées	☒ Dir Générale ☒ Dir RH ☒ Dir RSE ☒ Autre: Secrétaire Général du Comité d'entreprise monde du Groupe (représentant des salariés), Comité exécutif ☐ NC
Objectifs visés	Pour progresser rapidement, le Groupe a intégré les objectifs de développement durable dans tous ses processus de management. Il s'agit pour le Groupe du moyen le plus efficace pour s'assurer de la pleine implication de chaque employé afin de satisfaire à l'engagement du Groupe, à chaque stade du cycle économique et dans toutes ses relations avec les parties prenantes.
 Étape 2 – Concevoir le dispositif	
Effectif concerné	7 500 personnes
Populations concernées	☒ Dirigeants mandataires sociaux ☒ Cadres-dirigeants: membres du Comité exécutif, Directeurs généraux et responsables des principales GBU ☒ Managers ☐ Collaborateurs
Quote-part liée à la RSE	10% dans la rémunération variable et 10% du global profit sharing
 Étape 3 – Définir les critères	
Nombre de critères RSE	Ces 10% correspondent à 2 critères: ■ 50% Critère interne: progrès réalisés et mesurés à travers la démarche Solvay Way ■ 50% Critère externe: reconnaissance externe de la démarche RSE de Solvay par les agences de notation extra-financières (DJSI, FTSE, CDP, Euronext, Oekom)
Sélection des enjeux	Les critères pris en compte permettent de mesurer: ■ Les progrès réalisés en interne au travers de la démarche Solvay Way ■ Le niveau de maturité RSE de l'entreprise perçu en externe par les agences de notation extra-financières Concernant l'interne, les critères retenus sont ceux du référentiel Solvay Way qui intègre les 22 engagements du Groupe vis-à-vis des 6 parties prenantes du Groupe (clients, employés, investisseurs, fournisseurs, communautés, planète).
Piliers adressés	☒ Social ☒ Environnemental ☒ Sociétal
Enjeux adressés	Solvay Way repose sur un référentiel, à la fois outil de mesure et de progrès. Il liste 49 pratiques qui répondent aux 22 engagements de Solvay envers ses parties prenantes ⁷⁷ .

Solvay

⚙️ Étape 4 – Mettre en œuvre le dispositif

Périmètre géographique	International
Périmètre organisationnel	Groupe
Fonctions en charge	☐ Dir RH ☒ Dir RSE ☐ Dir Finance ☒ Autre: Dir Générale
Pilotage	Chaque année, chaque Site, Business et Fonction s'auto-évalue sur le progrès réalisé en matière de développement durable.
Niveau de performance attendu	■ Critère interne : être listé dans au moins 3 indices extra-financiers ■ Critère externe : progresser de 15% par rapport au niveau Solvay Way 4 (maximum)
Modalités de calcul de la part variable	Les résultats du Solvay Way sont spécifiques à chacune des 15 « Global Business Unit (GBU) » du Groupe. Chaque GBU réalise sa propre auto-évaluation annuelle. Par contre, pour les fonctions centrales, la moyenne des résultats des 15 GBU est appliquée. Conditions d'obtention de la part variable maximum : ■ Critère interne : être listé dans au moins 3 indices extra-financiers ■ Critère externe : progresser de 15% par rapport au niveau Solvay Way 4 (maximum)
Niveau de performance atteint	Concernant le nombre de référencements dans les indices extra financiers, en 2015 Solvay est membre de l'indice FSTE, de l'indice Euronext Vigeo World 120, de l'Ethibel Sustainability Index (ESI) et est reconnu comme « Prime Company » par Oekom Research AG.
Animation de la démarche en interne	Une communication interne auprès de tous les salariés est réalisée.
Consultation des IRP	OUI: Consultation du Secrétaire Général du Comité d'entreprise monde du Groupe pour la définition du dispositif

💬 Étape 5 – Communiquer en externe

Informations publiées dans le DDR pour les DMS	☒ Population concernée ☒ Critères RSE retenus ☒ Quote-part des critères RSE ☐ Modalités de calcul de la part variable	☒ Indicateurs retenus ☐ Niveau de performance attendu ☐ Niveau de performance atteint ☐ Part variable RSE attribuée
Vérification externe	OUI: audit externe des résultats du Solvay Way	

🔄 Étape 6 – Mettre à jour le dispositif

Évaluation du dispositif	Chaque année un bilan est partagé entre la Direction RSE et le Comex et une proposition pour l'année suivante est proposée.
Rythme de mise à jour	Annuel
Évolutions du dispositif depuis sa mise en œuvre	☒ Extension du périmètre géographique ☐ Extension du périmètre organisationnel ☒ Extension de la population concernée: de 7 500 managers à 30 000 salariés (via la mise en place d'un accord d'intéressement monde avec des critères RSE identiques à ceux utilisés pour la rémunération variable court terme) ☒ Autre: réflexion en cours sur l'introduction de critères RSE dans la part variable long terme ☐ NC

Thales

Types de rémunérations variables intégrant des critères RSE

☒ Rémunération variable court terme

☐ Rémunération variable long terme

☐ Accord d'intéressement

Dispositifs présentés dans cette fiche: Rémunération variable court terme

Année de mise en place	2014
Fonctions à l'initiative	☐ Dir Générale ☐ Dir RH ☐ Dir RSE ☒ Autre: Président du Groupe ☐ NC
 Étape 1 – Préparer le terrain	
Travaux préalables	☒ Benchmark ☒ Groupe de travail ☐ Autre ☐ NC
Fonctions consultées	☒ Dir Générale ☒ Dir RH ☒ Dir RSE ☒ Autre: Dir de l'Environnement, Dir Finance, Secrétariat général ☐ NC
Objectifs visés	■ Volonté de la Direction générale d'assurer une plus grande effectivité aux engagements pris dans le cadre de la démarche RSE du Groupe ■ Favoriser la mobilisation des personnes concernées sur les sujets de RSE
 Étape 2 – Concevoir le dispositif	
Effectif concerné	400 personnes
Populations concernées	☒ Dirigeants mandataires sociaux ☒ Cadres-dirigeants: les cadres des niveaux de responsabilité les plus élevés du Groupe ☐ Managers ☐ Collaborateurs
Quote-part liée à la RSE	10 % de la rémunération variable des cadres dirigeants
 Étape 3 – Définir les critères	
Nombre de critères RSE	1 critère par cadre concerné
Sélection des enjeux	La Direction générale du Groupe définit le ou les critères RSE à intégrer à la rémunération variable
Piliers adressés	☒ Social ☐ Environnemental ☐ Sociétal
Enjeux adressés	En 2014 et 2015, les enjeux RSE adressés concernaient les thèmes suivants: ■ Promotion des femmes ■ Développement professionnel ■ Qualité de vie au travail En 2016, le critère RSE sera dédié à la diversité: diversité de genre, diversité de nationalités et diversité de générations

Thales

⚙️ Étape 4 – Mettre en œuvre le dispositif

Périmètre géographique	International
Périmètre organisationnel	Groupe
Fonctions en charge	☒ Dir RH ☐ Dir RSE ☐ Dir Finance ☒ Autre: Dir Générale
Pilotage	La Direction du Groupe définit les objectifs à atteindre au niveau du Groupe. Ces objectifs sont ensuite déployés en fonction des périmètres des cadres-dirigeants concernés.
Niveau de performance attendu	NC
Modalités de calcul de la part variable	L'atteinte des objectifs RSE est évaluée à la fin de l'année de la même manière que les autres objectifs annuels des cadres-dirigeants.
Niveau de performance atteint	NC
Animation de la démarche en interne	■ Communications régulières sur les sujets RSE via l'intranet du Groupe ■ Communications régulières de la Direction générale en interne et en externe sur les enjeux RSE du Groupe
Consultation des IRP	Une présentation de la politique de rémunération est réalisée auprès des partenaires sociaux au niveau du Groupe selon une périodicité triennale.

💬 Étape 5 – Communiquer en externe

Informations publiées dans le DDR pour les DMS	☒ Population concernée ☒ Critères RSE retenus ☐ Quote-part des critères RSE ☐ Modalités de calcul de la part variable	☐ Indicateurs retenus ☐ Niveau de performance attendu ☐ Niveau de performance atteint ☐ Part variable RSE attribuée
Vérification externe	NON	

🔄 Étape 6 – Mettre à jour le dispositif

Évaluation du dispositif	Chaque année, un bilan global des actions menées par les GBU et les pays majeurs du Groupe est réalisé et consolidé au niveau Groupe par le service Compensation & Benefits.
Rythme de mise à jour	Annuel: chaque année le Président redéfinit les objectifs RSE à retenir
Évolutions du dispositif depuis sa mise en œuvre	☒ Extension du périmètre géographique: déploiement à l'international à l'ensemble des cadres dirigeants. En 2014 seuls les cadres des niveaux de responsabilité les plus élevés en France étaient concernés ☐ Extension du périmètre organisationnel ☐ Extension de la population concernée: étendu en 2015 en France et à l'International ☐ Autre ☐ NC

Vivendi

Types de rémunérations variables intégrant des critères RSE

☒ Rémunération variable court terme

☐ Rémunération variable long terme

☐ Accord d'intéressement

Dispositifs présentés dans cette fiche: Rémunération variable court terme

Année de mise en place	2010
Fonctions à l'initiative	☐ Dir Générale ☐ Dir RH ☐ Dir RSE ☒ Autre: Président du Conseil de Surveillance ☐ NC
 Étape 1 – Préparer le terrain	
Travaux préalables	☒ Benchmark ☐ Groupe de travail ☒ Autre: recours à un tiers externe pour objectiver la démarche ☐ NC
Fonctions consultées	☐ Dir Générale ☒ Dir RH ☒ Dir RSE ☒ Autre: Autre: dirigeants des filiales ☐ NC
Objectifs visés	■ Montrer que les priorités sociétales figurent au premier rang de la stratégie de l'entreprise et mobiliser les dirigeants sur ces enjeux ■ Mesurer la contribution des dirigeants à des objectifs de performance liés aux enjeux stratégiques de RSE
 Étape 2 – Concevoir le dispositif	
Effectif concerné	1 100 personnes
Populations concernées	☒ Dirigeants mandataires sociaux ☒ Cadres-dirigeants: membres des Comités de Direction des filiales et principaux cadres de certaines filiales ☐ Managers ☐ Collaborateurs
Quote-part liée à la RSE	5 % à 10 %
 Étape 3 – Définir les critères	
Nombre de critères RSE	1 critère: « Développer et faire certifier les actions sur les enjeux sociétaux du groupe » qui est décliné pour chaque métier du Groupe en fonction de leur savoir-faire et de leur positionnement
Sélection des enjeux	La Direction de la RSE a proposé des enjeux et des objectifs liés au cœur de métier de chaque filiale. Ces enjeux et ces objectifs ont été discutés avec la Direction des ressources humaines et les dirigeants des filiales. Ils ont fait l'objet d'un échange approfondi avec le tiers externe. Le Conseil de surveillance a demandé que les enjeux définis pour chaque métier relèvent de leur savoir-faire et de leur positionnement. Les indicateurs qui leur sont associés doivent être pertinents, mesurables et vérifiables par un cabinet spécialisé, externe et indépendant. Les enjeux sociétaux figurent au premier rang des priorités du Groupe qui exerce une certaine influence sur des millions de clients et citoyens
Piliers adressés	☐ Social ☐ Environnemental ☒ Sociétal
Enjeux adressés	Pour chaque filiale, l'enjeu retenu est précisé parmi les 4 enjeux sociétaux « cœur de métier »: ■ Accompagner et protéger la jeunesse ■ Promouvoir la diversité culturelle ■ Favoriser le partage des connaissances ■ Concilier la valorisation et la protection des données personnelles

Vivendi

⚙️ Étape 4 – Mettre en œuvre le dispositif

Périmètre géographique	International
Périmètre organisationnel	Groupe
Fonctions en charge	☒ Dir RH ☒ Dir RSE ⁷⁸ ☐ Dir Finance
Pilotage	Les 4 enjeux sociétaux « cœur de métier » sont définis par le siège. Les objectifs sont ensuite établis par chaque filiale, en concertation étroite avec la Direction de la RSE et la Direction des Ressources Humaines de Vivendi qui les intègre dans l'analyse globale de la performance des dirigeants. La politique de rémunération est déclinée pour la détermination de la rémunération des dirigeants des principales filiales, avec des pondérations et des critères différenciés, et adaptés en fonction de leur activité.
Niveau de performance attendu	Exemples d'objectifs pour 2015 : ■ Protection et accompagnement de la jeunesse : Universal Music Group (UMG) s'est engagé à élaborer un guide de bonnes pratiques pour la classification des vidéoclips par tranche d'âge ou par descripteur de contenus, et à promouvoir ce guide dans les 5 pays les plus importants en termes d'activité. ■ Promouvoir la diversité culturelle : Canal+ s'est engagé à promouvoir les talents locaux à l'international et à renforcer la place des femmes expertes invitées à l'antenne. UMG accompagne des talents locaux dans les marchés émergents ou en développement ■ Concilier la valorisation et la protection des données personnelles : UMG s'est engagé à renforcer la formation des collaborateurs à la politique de protection des données personnelles (au-delà des salariés impliqués dans les directions juridiques, relations clientèle ou marketing et déjà formés). Canal+ assure la formation des conseillers clientèle et marketing sur ce sujet.
Modalités de calcul de la part variable	Le Comité de gouvernance, nomination et rémunération au sein du Conseil de surveillance évalue les performances des dirigeants sur chacun de ces critères de responsabilité sociétale et détermine le taux de bonus correspondant. L'atteinte des objectifs permet d'avoir 100% du bonus. Le bonus peut être dépassé si les objectifs ont été dépassés ou diminué dans le cas contraire.
Niveau de performance atteint	En 2015, les dirigeants ont atteint la plupart des objectifs et en ont même dépassé certains.
Animation de la démarche en interne	Le Conseil de surveillance est informé par le Directoire des résultats de la politique RSE au travers d'un rapport d'activité trimestriel.
Consultation des IRP	NC

💬 Étape 5 – Communiquer en externe

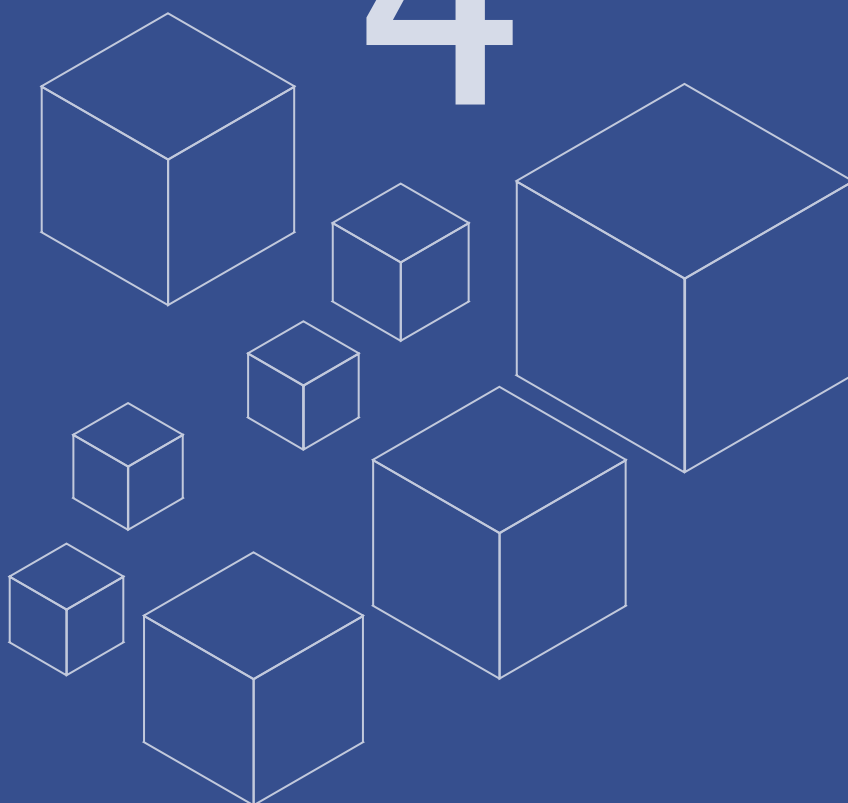
Informations publiées dans le DDR pour les DMS	☒ Population concernée ☒ Critères RSE retenus ☒ Quote-part des critères RSE ☐ Modalités de calcul de la part variable	☒ Indicateurs retenus ☒ Niveau de performance attendu ☐ Niveau de performance atteint ☐ Part variable RSE attribuée
Vérification externe	OUI : le tiers indépendant émet un avis : ■ sur la pertinence des objectifs retenus et des indicateurs associés ■ sur l'atteinte des résultats par les filiales au regard de leurs objectifs initiaux	

🔄 Étape 6 – Mettre à jour le dispositif

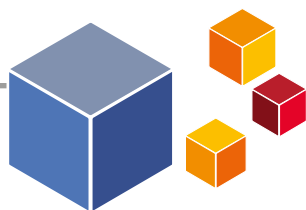
Évaluation du dispositif	NC
Rythme de mise à jour	NC
Évolutions du dispositif depuis sa mise en œuvre	☐ Extension du périmètre géographique ☐ Extension du périmètre organisationnel ☒ Extension de la population concernée : augmentation du nombre de cadres-dirigeants concernés une fois le périmètre du groupe stabilisé ☐ Autre ☐ NC

⁷⁸ Auparavant rattachée au Chief Operating Officer, membre du directoire, la Direction RSE est désormais rattachée au Secrétaire général du Groupe, membre du Directoire depuis 2017

4



Annexes



Note de positionnement des organisations syndicales

CFDT

Tout d'abord, nous souhaitons saluer la qualité du travail qui a été réalisé par les rédacteurs de cette étude. Elle met en lumière des grandes tendances et, via un état des lieux général et une approche monographique, l'étude nous permet d'identifier les points que nous devons collectivement travailler.

Des constats utiles pour aller plus en avant

Nous constatons que **l'indexation de la rémunération des dirigeants sur des critères RSE est une pratique qui se diffuse**. Et même si les dispositifs mis en place manquent parfois d'ambition et s'intègrent trop parfaitement à des dispositifs de communication institutionnelle, une dynamique s'est indéniablement instaurée. De plus en plus d'investisseurs, rattachés à l'ISR mais aussi des acteurs financiers institutionnels, sont attentifs à la performance environnementale et sociale des entreprises. Le monde économique et financier prend de plus en plus conscience que ces dimensions sont indissociables de l'amélioration de la performance globale des entreprises.

Mais nous déplorons que la RSE reste encore trop souvent l'objet d'experts et de techniciens. Si la mise en place de tableaux de bords et d'indicateurs est une question cruciale pour la définition et l'atteinte d'objectifs cibles, **la codétermination des finalités recherchées avec les représentants de salariés est pour nous un enjeu central.** Les directions d'entreprise doivent faire évoluer les modalités de gouvernance afin que les représentants de salariés puissent davantage se saisir de ses sujets. Avant d'être un objet technique, **la RSE est un objet politique.** Les questions de gouvernance sont évoquées dans la présente étude, mais, à notre sens, beaucoup de questions restent en suspens. Par exemple, dans la détermination des critères RSE, quel est le processus de décision ? Comment les représentants de salariés sont-ils amenés à se positionner ? Les représentants de salariés peuvent-ils agir sur la définition des critères où sont-ils seulement informés des options retenues ? Nous souhaitons que ces questions de gouvernance fassent l'objet d'approfondissement.

L'étude apporte aussi un éclairage sur les populations ciblées par des politiques de rémunération intégrant des critères RSE. **Nous constatons que les directions s'adressent prioritairement aux dirigeants mandataires sociaux.** Ce sont dans les entreprises les plus matures que l'on observe un

élargissement progressif des publics concernés (dirigeants et managers). De notre point de vue, **il est aujourd'hui nécessaire que la RSE imprègne davantage les pratiques et cela à toutes les strates opérationnelles de l'entreprise.** L'imprégnation des organisations doit être beaucoup plus large qu'elle ne l'est aujourd'hui. Car au-delà des publics ciblés, si l'on souhaite véritablement des effets de leviers notables, la RSE doit avoir des incidences directes sur les méthodes et les organisations du travail, les outils de gestion, les systèmes de pilotages des activités de l'entreprise, les pratiques managériales.

Enfin, l'étude pointe le fait que **dans près de 80% des cas, les critères RSE retenus renvoient à des mécanismes de rémunération variable de court terme.** Cette réalité rentre en contradiction frontale avec la logique même de la RSE qui vise à inscrire son action dans le temps pour des effets durables. Il y a là pour la CFDT un axe d'amélioration notable : **l'économie de la qualité que nous appelons de nos vœux doit s'inscrire dans un processus de transformation profond de notre économie (mutations technologiques, environnementales et sociétales).**

Un guide CFDT pour outiller les administrateurs salariés

Pour aller plus en avant, comment appréhendons-nous ces questions ? Le réseau des administrateurs CFDT a souhaité disposer de points de repères et d'outils pratiques portant spécifiquement sur la question de la rémunération des dirigeants. Aussi, un groupe-pilote d'administrateurs salariés, accompagné et soutenu par la Confédération et la CFDT Cadres, a construit un guide pratique à l'attention des administrateurs CFDT portant sur la rémunération des dirigeants (novembre 2016). Nous n'avons pas vocation à restituer ici les contenus de ce document pratique, mais il nous semble essentiel d'évoquer quelques lignes de force.

La financiarisation de la rémunération des dirigeants

Le poids des options sur titre (dit stock-options) et/ou des actions gratuites dans la rémunération des dirigeants est prépondérant. Cette pratique est contestable, elle a pour conséquence de lier très étroitement les intérêts des dirigeants à

ceux des actionnaires, qui sont alors tous deux intéressés par la valorisation du cours des actions. **L'entreprise peut alors être appréhendée comme un simple moyen permettant la spéculation, conception qui est de nature à reléguer en arrière-plan le projet d'entreprise** (production de biens et services afin de répondre à des besoins). Au regard du poids de ces titres et actions dans la rémunération globale des dirigeants, quel est l'impact de critères extra-financiers ? Quelles seront les priorités des dirigeants ?

Les mandataires sociaux doivent être intégrés à la politique de rémunération globale des entreprises

La rémunération des dirigeants est encore trop pensée isolément et nous pensons que la rétribution des mandataires sociaux doit s'intégrer à la politique salariale globale de l'entreprise. D'une part, cela se justifie par le fait que la valeur est le fruit d'un travail collectif. D'autre part, les principes de cohésion et de cohérence de la politique salariale, généralement prônés par les équipes de direction, ne doivent pas seulement s'appliquer aux salariés mais à l'ensemble des équipes et des populations, mandataires sociaux inclus. À titre d'illustration, la performance des dirigeants doit nécessairement être en lien et en cohérence avec les performances du collectif de travail. Il est notamment incohérent de « constater » une surperformance des mandataires sociaux dans l'atteinte de leurs objectifs alors même que les primes sur objectifs des salariés plafonneraient à 50% des cibles fixées. Ce qui mène à une augmentation plus forte en moyenne et pourcentage pour les mandataires sociaux que pour celle des autres salariés.

Principes relatifs à la rémunération variable et aux critères RSE

À propos de la partie variable de la rémunération

- Nous l'avons déjà évoqué, mais il est important de rappeler que la rémunération variable et les objectifs relatifs à la RSE s'inscrivent dans des objectifs de moyen/ long terme. Plus précisément, la part variable doit s'apprécier de manière pluriannuelle, avec des clauses de récupération lorsque les résultats moyens/ long terme ne sont pas atteints.
- Nous sommes aussi attachés au fait que la partie variable soit effectivement fluctuante. Ce rappel peut apparaître comme une trivialité. Pour autant, nous constatons encore trop souvent que les comités de rémunération, adoubés par la majorité des membres des CA, mettent en place des mécanismes de compensation afin de neutraliser les variations de performances et, ainsi, garantir l'octroi des variables.
- Nous conseillons encore à nos administrateurs salariés d'être attentifs à la non-linéarité des seuils de déclenchement. Le déclenchement de primes doit être conditionné au fait qu'un dirigeant obtienne un niveau de résultat minimum (exemple : 70% de la cible).

Concernant spécifiquement les critères RSE

Parce qu'il est essentiel que les dirigeants agissent véritablement sur la politique sociale et environnementale, nous proposons que les administrateurs salariés portent au sein des CA trois grands principes :

- la limitation du nombre de critères RSE (3/4 critères) sera de nature à limiter la dilution des objectifs,
- ensuite, nous recommandons que les objectifs RSE soient discutés/négociés en amont avec les IRP. Le rôle de l'administrateur salarié sera de suivre et de contrôler l'adéquation et la cohérence des orientations RSE d'entreprises avec les critères qui détermineront les rémunérations des dirigeants,
- les critères retenus seront mesurables et objectivables et la part des critères RSE représentera 30 % de la rémunération variable des mandataires. Il s'agit d'un cap à suivre afin d'atteindre la cible de 50 %.

CFE-CGC

L'étude de l'Orse et PwC porte sur des grandes entreprises et notamment sur les cadres dirigeants. La réflexion de la CFE-CGC s'inscrit dans une démarche proactive visant éventuellement à étendre l'intégration des critères RSE dans la part variable des rémunérations à une population de cadres plus élargie que celle des seuls cadres dirigeants.

La prise en compte de critères RSE dans la part variable des rémunérations est pertinente pour la CFE-CGC dans le sens où :

- Cela peut être un bon moyen de mobiliser les salariés à des enjeux RSE comme l'égalité hommes/femmes, la lutte contre les discriminations, la gestion prévisionnelle des effectifs, l'efficacité énergétique ou encore la sécurité au travail. Ces enjeux étant de nature à améliorer les conditions de travail, cela peut être bénéfique tant pour le personnel que pour l'entreprise via l'amélioration de la productivité.
- Cela peut permettre de mieux prendre en compte le long terme dans la stratégie de l'entreprise et d'assurer une meilleure cohésion sociale ; ceci à travers une échelle raisonnable des rémunérations entre les salariés et les dirigeants et une affectation des résultats financiers qui privilégie l'investissement.
- Par ailleurs, l'avantage des critères RSE par rapport aux autres critères qui constituent généralement la part variable (souvent dépendants des résultats de l'entreprise ou des performances commerciales et productives) est qu'ils sont globalement peu impactés par des effets conjoncturels et donc plus stables.

Toutefois, l'intégration de ces nouveaux critères doit être bien encadrée. Ainsi la CFE-CGC avance ces préconisations :

Une certaine maturité de l'entreprise sur les pratiques de RSE

Il est nécessaire que l'entreprise ait depuis un certain temps engagé une réflexion et une action s'inscrivant dans la démarche de la RSE. L'entreprise elle-même doit être capable de faire preuve de responsabilité sociale sur le sujet (réalité du dialogue social) et que son Conseil d'administration se soit déjà saisi d'une stratégie RSE globale (il doit orienter et contrôler les déclinaisons faites sur le sujet par le management). Ainsi, la mise en place d'une politique RSE effective et pérenne passe notamment par l'exemplarité des organes de décisions. Dans le même esprit les comités éthiques, de rémunération, et les comités RSE quand ils existent, ont un rôle prépondérant à jouer. Bien évidemment, une politique RSE étant l'affaire de toutes les parties prenantes de l'entreprise, les administrateurs salariés ont toutes leurs places dans ces comités.

Une concertation entre tous les acteurs au sein de l'entreprise

Les objectifs et les indicateurs de RSE devront faire l'objet d'une concertation avec toutes les parties prenantes et notamment les salariés concernés et les représentants du personnel. Une information, consultation du CE, voire du CHSCT nous semble nécessaire avant la mise en place de tout critère concernant la rémunération variable. De plus, un accord collectif pourrait venir encadrer les modalités de mise en place et d'appréciation des critères RSE et fixer les indicateurs pertinents (comme pour l'intéressement).

Une application suivie, progressive et évaluée

Du fait du manque de recul par rapport à certains critères RSE, il est nécessaire d'organiser une « phase test » ou du moins une réunion de mi-parcours avec toutes les parties prenantes (ou une clause de révision des objectifs et des indicateurs insérée dans l'accord qui permettrait à une commission de se réunir tous les 6 mois, par exemple, et ainsi vérifier la pertinence de ces objectifs et indicateurs et leur adéquation avec la réalité et la rémunération afférente à l'éventuelle charge de travail supplémentaire) pour vérifier que les objectifs annuels et indicateurs décidés en début de période sont pertinents et atteignables. Il apparaît également nécessaire d'intégrer ces critères dans la part variable de façon progressive. Par exemple, il peut s'agir au début de la mise en place de ce système, d'une prime puis d'un pourcentage de la rémunération qui augmenterait au fur et à mesure que les objectifs et indicateurs sont mesurables et atteignables (cette amélioration ne pouvant être apportée que grâce au retour d'expérience). **Le choix d'un bon indicateur et d'une rémunération variable à la hauteur de l'engagement du salarié sont l'une des clés de réussite pour la bonne intégration de la notion de RSE dans la rémunération variable.**

Des objectifs quantitatifs et qualitatifs au service du collectif

Il est nécessaire de redonner du sens au collectif plutôt que de motiver chacun avec des objectifs individuels. Dans la mesure du possible, ces objectifs devront donc être collectifs puisque la RSE s'inscrit dans une démarche d'amélioration du comportement social, sociétal et environnemental de l'entreprise dans son ensemble. Par ailleurs, fixer au maximum des objectifs collectifs, éventuellement intégrés dans l'intéressement, réduit les risques de stress et de dérives supplémentaires liés aux contraintes que le manager serait tenté de faire peser sur son équipe afin de toucher l'intégralité de la prime ou autres éléments complémentaires du salaire.

Des moyens d'appropriation des enjeux de la RSE

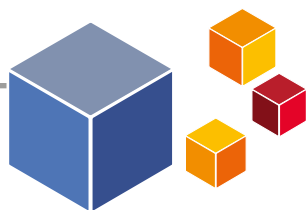
Pour que l'intégration des critères de RSE dans la rémunération des salariés ne soit pas « gadget » il est impératif que celle-ci s'accompagne d'une logique de formation et de communication à l'égard des salariés sur les enjeux et la signification de la RSE. Ceci afin que les salariés puissent saisir correctement les tenants et les aboutissants de la RSE et soient mieux armés pour la négociation de ces critères et des indicateurs.

Une déclinaison dans le contrat de travail des salariés concernés

La CFE-CGC préconise que ces critères RSE associés à la part variable soient précisés dans le contrat de travail des salariés, avec une explicitation des moyens prévus pour les respecter et les apprécier. Cela permettrait à l'employeur et

aux salariés concernés, lors de la fixation annuelle des objectifs, d'adapter les critères RSE en fonction des réalités sociales toujours mouvantes. Une démarche RSE efficiente ne peut faire l'économie d'une concertation saine, sereine et en confiance.

Pour la CFE-CGC, la RSE signifie « REDONNER DU SENS ENSEMBLE ». Cette idée se décline en trois niveaux : « redonner du sens à l'existence », « redonner du sens à l'entreprise » et « redonner du sens à l'Etat ». Pour ce qui est de l'entreprise, la volonté d'allier des objectifs économiques, sociaux et environnementaux, permet de valoriser l'entreprise et chacun de ses acteurs. Construire un système incitatif bien pensé de rémunération variable intégrant cette prise en compte permanente ne peut que renouer les solidarités, reconstruire le vivre ensemble et créer davantage de valeur.



Liste des acronymes

AFEP : Association Française des Entreprises Privées

AFIC : Association Française des Investisseurs pour la Croissance

AMF : Autorité des Marchés Financiers

BSCC : Branche Services Courrier Colis

CAC 40 : Cotation Assistée en Continu, principal indice boursier de la Bourse de Paris

CDP : Carbon Disclosure Project

CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail

CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

COMEX : Comité exécutif

COP 21 : 21^e conférence des parties qui a eu lieu à Paris en décembre 2015

DD : Développement Durable

DDR : Document de référence

DJSI : Dow Jones Sustainability Index

DMS : Dirigeants Mandataires Sociaux

DRSE : Direction de la Responsabilité Sociétale des Entreprises

EBITDA : Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization

EPRA SBPR : European Public Real Estate Association Sustainability Best Practices Recommendations

ERAFP : Etablissement de Retraite Additionnelle de la Fonction Publique

ESG : Environnement, Social et Gouvernance

ETI : Entreprises de taille intermédiaire

GRESB : Global Real Estate Sustainability Benchmark

GRI : Global Reporting Initiative

IFA : Institut Français des Administrateurs

IRP : Instances Représentatives du Personnel

ISR : Investissement Socialement Responsable

Md : Milliard

Medef : Mouvement des entreprises de France

Nomenclature ICB : Industry Classification Benchmark

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

Orse : Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises

OTI : Organisme Tiers Indépendant

P-DG : Président Directeur Général

PIB : Produit Intérieur Brut

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PRI : Principles for Responsible Investment

PwC : PricewaterhouseCoopers

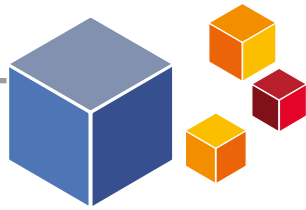
RH : Ressources humaines

RoE : Return on Equity

RSE : Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

SBF 120 : Sociétés des Bourses Françaises, indice boursier de la bourse de Paris

S&P : Standard & Poor's

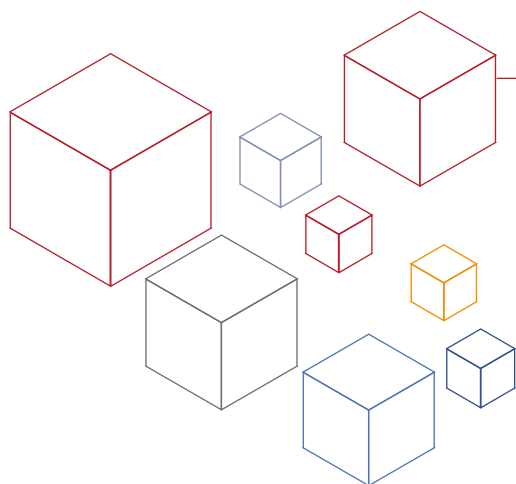


Liste des sociétés du CAC 40 étudiées

L'échantillon retenu pour l'élaboration de l'étude est constitué des 40 sociétés cotées composant l'indice CAC 40 au 31 décembre 2015 et présentées dans le tableau ci-dessous.

ID	Société	Secteur ICB
01	Accor Hotels	Services aux consommateurs
02	Air Liquide	Matériaux de base
03	Airbus	Industries
04	Alcatel Lucent	Technologie
05	Arcelor Mittal	Matériaux de bas
06	Axa	Sociétés financières
07	BNP Paribas	Sociétés financières
08	Bouygues	Industries
09	Capgemini	Technologie
10	Carrefour	Services aux consommateurs
11	Crédit Agricole	Sociétés financières
12	Danone	Biens de consommation
13	ENGIE	Services aux collectivités
14	Essilor International	Santé
15	Kering	Services aux consommateurs
16	Klépierre	Sociétés financières
17	Lafarge Holcim	Industries
18	Legrand	Industries
19	L'Oréal	Biens de consommation
20	LVMH	Biens de consommation

ID	Société	Secteur ICB
21	Michelin	Biens de consommation
22	Orange	Télécommunications
23	Pernod Ricard	Biens de consommation
24	Peugeot	Biens de consommation
25	Publicis	Services aux consommateurs
26	Renault	Biens de consommation
27	Safran	Industries
28	Saint-Gobain	Industries
29	Sanofi	Santé
30	Schneider Electric	Industries
31	Société Générale	Sociétés financières
32	Sodexo	Services aux consommateurs
33	Solvay	Matériaux de base
34	Technip	Pétrole et gaz
35	Total	Pétrole et gaz
36	Unibail Rodamco	Sociétés financières
37	Valeo	Biens de consommation
38	Veolia environnement	Services aux collectivités
39	Vinci	Industries
40	Vivendi	Services aux consommateurs



À propos des auteurs

À propos de l'Orse

L'Observatoire de la RSE est une organisation multi-parties prenantes (entreprises, organisations syndicales, fédérations et ONG) incontournable qui accompagne la transformation de la RSE dans les entreprises. Cette vision s'articule autour de 5 axes de travail :

- Veille & Perspective
- Gouvernance
- Finance
- Performance & Reporting
- Social

Et de 3 missions :

- Anticiper et animer les dynamiques émergentes de la RSE
- Fédérer autour de la RSE toutes les fonctions dans les organisations et faire évoluer les membres vers un modèle d'entreprise durable en s'appuyant sur l'ensemble de ses expertises
- Mettre à disposition des acteurs de la RSE des clefs de compréhension, des outils et une analyse des bonnes pratiques en France, en Europe et à l'international

Pour plus d'informations :

<http://www.orse.org>

Et suivre l'Orse sur twitter :

@ObsRSE

À propos de PwC

PwC développe en France et dans les pays francophones d'Afrique des missions de conseil, d'audit et d'expertise comptable, privilégiant des approches sectorielles. Plus de 223 000 personnes dans 157 pays à travers le réseau international de PwC partagent solutions, expertises et perspectives innovantes au bénéfice de la qualité de service pour leurs clients et partenaires. Les entités françaises et des pays francophones d'Afrique membres de PwC rassemblent 5 800 personnes couvrant 23 pays. Rendez-vous sur www.pwc.fr.

Au sein du réseau international de PwC, le département développement durable regroupe plus de 800 professionnels dans 65 pays (<http://www.pwc.com/sustainability>). En France, les équipes du département comptent environ 40 professionnels à plein temps, ingénieurs, économistes et financiers qui accompagnent leurs clients de la définition à la mise en œuvre de leur stratégie ESG depuis près de 25 ans. Elles s'appuient

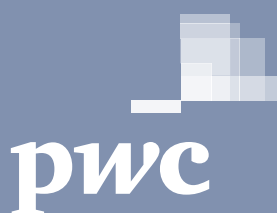
également sur les autres pôles de compétence de PwC (stratégie, consulting, transactions, juridique et fiscal, gestion des ressources humaines...).

En se mobilisant au quotidien pour conseiller et accompagner ses clients dans leur réussite, PwC contribue à la dynamique de l'économie française. À travers ses études et ses analyses d'experts, PwC s'engage également à anticiper les économies du futur et à développer les nouveaux usages technologiques. Enfin, en apportant des solutions pour maîtriser les risques, PwC crée de la confiance entre les acteurs et sécurise le cœur de l'économie française.

PwC France a lancé le mouvement #LetsgoFrance pour valoriser tous ceux qui travaillent à la réussite de l'économie française. Rejoignez-nous et agissons ensemble : letsgofrance.fr

Pour plus d'informations :

<http://www.pwc.com/fr/dd>



63 rue de Villiers
92200 Neuilly-sur-Seine
www.pwc.fr



25 rue du Charolais
75012 Paris
www.orse.org
[@ObsRSE](#)