

3^e édition

Critères RSE et rémunération : l'alignement stratégique ?

Éclairages sur les pratiques d'intégration
de critères RSE dans les politiques
de rémunérations des entreprises

Janvier 2024



Pacte Mondial
Réseau France



Hélène Valade
Présidente de l'Orse

Les critères RSE dans les rémunérations ne sont plus une option !

A la suite d'un premier état des lieux en 2012 et d'un guide pratique publié en 2017, l'Orse et PwC publient une étude des tendances et pratiques d'intégration de critères RSE dans les rémunérations en 2023, sujet désormais incontournable dans le déploiement des stratégies RSE des entreprises.

Depuis 2017, le paysage réglementaire s'est étoffé et a prouvé la montée en puissance de la RSE et des enjeux de durabilité pour tous les acteurs économiques.

Le rapport Notat-Sénard « L'entreprise, objet d'intérêt collectif »¹ préparant l'adoption de la loi Pacte de 2019, citait le guide de l'Orse et PwC et recommandait les pratiques d'intégration de critères RSE au sein des rémunérations. Depuis, un long chemin a été réalisé et reste à parcourir.

Récemment, les débats autour du partage de la valeur ont démontré la place centrale de l'entreprise comme acteur clé dans les transitions durables. L'entreprise ne peut plus opérer sans associer son environnement et ses écosystèmes à ses décisions. Les parties prenantes sont en demande d'informations et d'actions

des entreprises pour avancer vers la transformation de leurs modèles d'affaires. De fait, la nouvelle directive européenne sur le reporting de durabilité (CSRD) confirme l'entrée dans l'ère de la transparence, pierre angulaire pour transformer les entreprises, des plus petites aux plus grandes.

Les investisseurs demandent des preuves de la durabilité économique et sociétale des entreprises. Désormais, ce sont 100% des entreprises du CAC 40 qui intègrent des critères RSE au sein de leur politique de rémunération : il n'est plus question de renier l'utilité de ce levier pour embarquer les collaborateurs et démontrer comment la stratégie RSE infuse dans l'entreprise.

Cette étude et ses enseignements nous montrent le levier que représente l'intégration de critères RSE au sein des rémunérations, et intègre des points de vue novateurs de dirigeants et dirigeantes de PME, du capital-investissement, d'entreprises en avance de phase sur ces pratiques et met en lumière la notion de ratio d'équité en lignée avec l'ADN social de l'Orse, et moteur de la transition juste.



Sylvain Lambert

Associé
Responsable
des activités
développement durable
PwC France
& Maghreb

Historiquement, les éléments clés liés à la performance d'une activité économique ont toujours fait l'objet d'objectifs formels pour les dirigeants, bien souvent liés à leur rémunération. En 2013 et 2017, l'Orse et PwC ont mesuré la progression de la prise en compte de la RSE dans les rémunérations des dirigeants, ce qui a toujours constitué un bon traceur de prise en compte du sujet au plus haut niveau.

Cette année, et avec le Pacte Mondial Réseau France en plus, nous avons reconduit ces travaux. A un moment où les questions de durabilité sont extrêmement perceptibles physiquement, dans l'économie, pour les citoyens, quelle allait être l'évolution de cet indicateur avancé en matière d'intégration de la RSE dans la stratégie des Groupes ?

Nous constatons une tendance de fond : les entreprises accélèrent la transformation de leur modèle d'affaires et démontrent une conscience accrue aux enjeux de durabilité. Intégrant au fur et à mesure des enjeux sociaux puis environnementaux, elles s'attachent à inclure dans leur gouvernance un nombre croissant de sujets liés à leur responsabilité sociétale.

Depuis notre dernière étude en 2017, un véritable phénomène de généralisation de ces critères RSE dans les différents dispositifs de rémunération a eu lieu. Il est désormais incontournable de déployer une telle politique au sein de la gouvernance des entreprises.

Cette 3^{ème} édition de l'étude, réalisée en collaboration entre l'Orse, PwC et le Pacte Mondial est une autre démonstration du tournant stratégique qu'ont pris les entreprises. Au-delà d'une adoption généralisée des critères RSE dans la rémunération des dirigeants, il s'agit d'une extension des dispositifs utilisés et des populations concernées. A cela s'ajoute une pertinence et une fiabilité des critères définis, sur lesquels sont basées les rémunérations variables, par le biais d'indicateurs de plus en plus précis. Et enfin, ces critères RSE prennent une importance croissante dans la part de la rémunération.

Ainsi, ces évolutions, en particulier, la généralisation de critères RSE dans la rémunération long terme, en s'inscrivant dans un horizon de temps plus en adéquation avec les impacts de l'entreprise et en faisant le lien entre performance RSE et performance globale, démontre l'atteinte d'une maturité de ces dernières aux enjeux de développement durable. Cette montée en puissance de la durabilité trace un chemin vers plus d'alignement de la stratégie globale des entreprises, qui va de concert avec plus de transparence, notamment poussée par les évolutions réglementaires.



Nils Pedersen

Délégué général
du Pacte mondial de
l'ONU - Réseau France

Le contexte actuel, marqué par un ralentissement économique et des tensions politiques mondiales, fait peser un risque majeur pour l'atteinte des Objectifs de développement durable (ODD) fixés par les Nations unies en 2015. Pour relever ces défis économiques, environnementaux et sociaux, l'implication des entreprises et du secteur privé est plus que jamais nécessaire.

Le Pacte mondial des Nations unies souligne que les petites et moyennes entreprises (PME) sont des moteurs incontournables de la croissance économique, tant dans les économies en développement que dans les économies développées, et sont cruciales pour atteindre les ODD. En effet, les PME constituent une brique essentielle des chaînes de valeur nationales et internationales et peuvent, à ce titre, jouer un rôle majeur dans la transformation du secteur privé.

Malgré leur taille relative, les PME possèdent un poids collectif non négligeable. Ainsi, la France compte 159 000 PME représentant 29 % de l'effectif salarié, 22 % du total des chiffres d'affaires du secteur privé et 15% de l'empreinte carbone nationale.

De plus en plus conscientes des enjeux de la durabilité, les PME françaises sont nombreuses à mettre en place des actions environnementales ou sociales, mais seul un quart d'entre elles estiment avoir réellement formalisé leur démarche RSE.

Dans ce cadre, l'intégration de critères RSE dans les rémunérations peut être un levier à actionner pour motiver et impliquer les équipes au sein des PME. Pourtant, alors que la majorité des plus grandes entreprises intègrent ce type de critères dans leur politique de rémunération, seule une minorité des PME se sont emparées du sujet.

C'est pourquoi le Pacte mondial de l'ONU - Réseau France est ravi d'avoir collaboré avec l'Orse et PwC France & Maghreb sur cette question. Cette approche de travail combinée illustre la capacité de nos organisations à unir leurs forces pour davantage informer et outiller les acteurs économiques.



Sommaire

1. Résumé exécutif	6
2. Introduction	10
Contexte	11
État des lieux	12
Panorama réglementaire	13
3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées	14
Rémunération variable court terme	16
Rémunération variable long terme	30
4. Tendances dans le capital-investissement	38
Critères RSE dans le <i>management package</i>	39
Critères RSE dans le <i>carried interest</i>	40
5. Tendances au sein des PME	41
Les tendances de la RSE dans les PME	42
Témoignages	46

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées	50
Repères introductifs	51
Analyse	53
Observations	54
Annexes	55
Positionnement de la CFDT	56
Positionnement de la CFE-CGC	58
Positionnement du Medef	60
Méthodologie	62
Glossaire et liste des acronymes	63
Sociétés du CAC 40 étudiées	64
Bibliographie	65
Remerciements	66
À propos des auteurs	67

**1. Résumé exécutif**

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

1

Résumé exécutif





1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

100%

des sociétés du CAC 40 intègrent des critères RSE dans la rémunération variable court terme de leurs dirigeants mandataires sociaux

Enseignement n°1

L'intégration de critères RSE dans les politiques de rémunération, une pratique de place au sein des sociétés du CAC 40

L'Orse et PwC publiaient, dès 2012, une première étude sur l'intégration de critères RSE dans la part variable des dirigeants et managers². Cette édition relevait 10% des sociétés du CAC 40 concernées.

Cette pratique est désormais incontournable pour les dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées. Cette édition 2024 note une **hausse du nombre d'entreprises intégrant des critères RSE dans la rémunération variable court terme** : 100% du CAC 40 depuis 2022, contre 73% d'après l'édition 2017.

Cette édition met également en lumière deux autres points concomitants :

Un nombre exponentiel d'entreprises intègrent désormais des critères RSE dans leur dispositif de rémunération variable long terme.

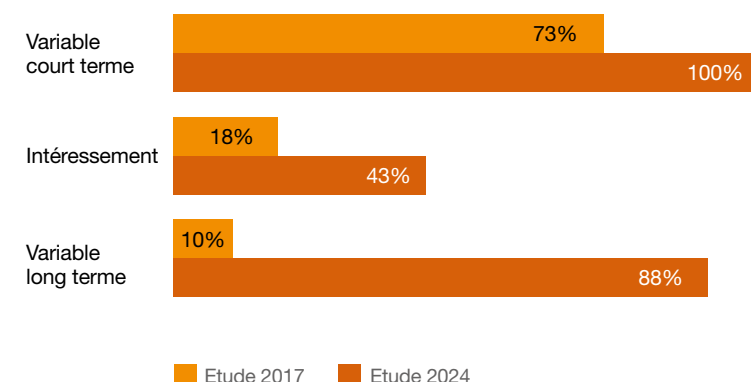
36 sociétés du CAC 40 intègrent des critères RSE dans leurs dispositifs de rémunération long terme, soit 88% d'entre elles, contre 4 sociétés en 2017.

Le dispositif d'intéressement s'adressant aux salariés de l'entreprise est choisi pour y intégrer des critères RSE.

Dans cette édition 2024, 17 sociétés intègrent des critères RSE au sein des dispositifs d'intéressement, soit 43%. Elles étaient au nombre de 7 en 2017.

Types de rémunération intégrant des critères RSE

Sur 40 entreprises ayant communiqué cette information



Nombre d'entreprises du CAC 40 intégrant des critères RSE dans la rémunération variable court terme





Enseignement n°2

Un dispositif en pleine évolution, au service de la stratégie de l'entreprise

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

Élargissement des populations concernées

67%

des sociétés du CAC 40 intègrent progressivement des critères RSE dans la rémunération variable court terme d'autres populations

Les pratiques des sociétés commencent à s'aligner entre dirigeants mandataires sociaux et autres populations (cadres dirigeants, managers, autres collaborateurs).

(*Parmi 36 l'ayant mentionné dans leurs informations publiques)

Thématiques environnementale et sociale mesurables

2

premiers critères récurrents :
Emissions de CO₂ et Diversité & inclusion

Les critères relatifs aux **émissions de CO₂** et à la **Diversité & inclusion** sont les plus fréquents.

Les dispositifs tendent vers l'intégration d'indicateurs plus variés, **au service de l'atteinte des objectifs de la stratégie et des priorités RSE de l'entreprise**, en comparaison à l'édition 2017.

Les **indicateurs externes à l'entreprise**, intégrant un objectif relatif aux notations ESG, tendent à être remplacés par des **indicateurs de performance**, sur lesquels les dirigeants et collaborateurs ont les marges de manœuvre pour agir.

Quote-part en augmentation

Entre
et **10%**
et **30%**

Part dédiée aux critères RSE au sein des rémunérations court terme des dirigeants mandataires sociaux

La quote-part attribuée aux critères RSE pour les dirigeants mandataires sociaux est en **augmentation** par rapport à l'édition 2017 : la plupart des entreprises choisissent de les fixer à part égale entre 10% et 20% ou entre 20 et 30%.

Cette évolution est notamment liée à une communication plus précise des sociétés du CAC 40 sur le sujet.



Enseignement n°3

Une communication volontaire mais hétérogène

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

De manière générale, les sociétés du CAC 40 **communiquent davantage** sur l'intégration de critères RSE au sein des rémunérations et sur leurs motivations.

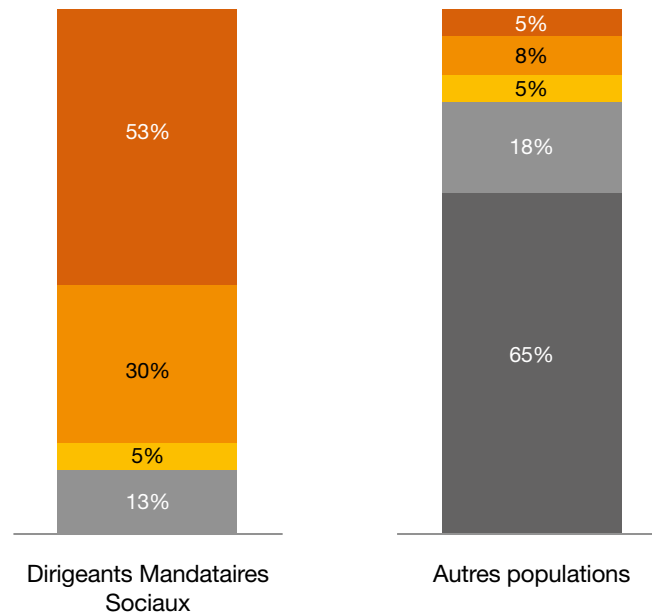
La lecture des rapports met en exergue une **communication plus précise** sur le sujet en comparaison à l'édition 2017. Cela témoigne d'une maturité croissante de leurs pratiques.

53%

des sociétés du CAC 40 communiquent les indicateurs et objectifs RSE intégrés à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Informations communiquées - Indicateurs et objectifs

Sur 40 entreprises du CAC 40 ayant communiqué cette information



Toutefois, les informations relatives aux autres populations et à leur dispositif de rémunération intégrant des critères RSE restent imprécises. Cela peut s'expliquer par un manque de maturité des pratiques : les autres populations (cadres dirigeants, managers, collaborateurs) n'ont vu que récemment leurs dispositifs de rémunération intégrer des critères RSE, à la différence des dirigeants mandataires sociaux.

Malgré l'existence du Code Afep-Medef, qui régit notamment la publication d'informations en matière de rémunération des sociétés cotées, les niveaux de transparence des sociétés du CAC sont hétérogènes ; ce qui en complexifie la compréhension.

La CSRD (directive européenne sur le reporting de durabilité) devrait, en principe, homogénéiser la transparence et la publication de ces informations.

- Indicateurs et objectifs publiés
- Indicateurs publiés, objectifs non publiés
- Indicateurs non publiés, objectifs publiés
- Indicateurs et objectifs non publiés
- Critères RSE non communiqués ou inexistants

1. Résumé exécutif

2. Introduction

Contexte

État des lieux

Panorama réglementaire

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

2

Introduction





1. Résumé exécutif

2. Introduction

Contexte

État des lieux

Panorama réglementaire

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

Cette 3^e édition de l'étude « Critères RSE et rémunération » vise à **mettre en lumière les tendances et pratiques** quant à l'intégration de critères RSE au sein de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des autres populations de l'entreprise. Elle a également pour **objectif d'analyser les liens et la cohérence entre la stratégie RSE et l'intégration de critères RSE dans la rémunération**.

Elle apporte des réflexions sur de nouvelles thématiques clés lorsqu'on parle de rémunération et RSE.

Cette étude se situe dans le prolongement du guide de 2017 de l'Orse et PwC³, 2^{ème} édition de l'étude des pratiques sur l'intégration de critères RSE dans les rémunérations, et **met à l'ordre du jour certains questionnements** :

- Quelles sont les évolutions des pratiques d'intégration des critères RSE dans la rémunération depuis 2017 au sein des entreprises ?
- Quel est le lien entre la prise en compte des critères RSE dans la rémunération et la stratégie de l'entreprise ?
- Quelles sont les ambitions à long terme des entreprises sur ce sujet ?

De nouvelles thématiques ont intégré cette édition : quelles sont-elles et pourquoi ?

La transparence et la méthodologie de calcul du ratio d'équité des entreprises du CAC 40

La loi Pacte, dont l'objectif a été de donner une nouvelle définition de l'objet et de l'intérêt de l'entreprise, a instauré l'obligation pour les sociétés cotées de communiquer un ratio d'équité. Cette obligation de transparence a pour ambition d'apporter une solution aux débats sur le partage de la valeur au sein des entreprises : niveaux de rémunération, répartition des profits de l'entreprise entre l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, responsabilité des entreprises en tant qu'acteur économique... Dans quelle mesure le ratio d'équité a apporté des réponses à ces discussions ?

D'un autre côté, les débats sur le partage de la valeur en novembre 2022 ont catalysé la prise en main de ce sujet par les partenaires sociaux et le gouvernement, dont les travaux ont abouti à l'adoption de la loi sur le partage de la valeur en novembre 2023, pour une entrée en vigueur fin 2025. L'objectif de cette loi est de parvenir à une forme de « dividende salarié » au sein des entreprises.

L'intégration de critères RSE dans la rémunération au sein des PME

En outre, la loi Pacte s'inscrit dans un ensemble croissant de législations en faveur des TPE et PME ; son intention étant de rendre la RSE structurante pour la pérennité de ces entreprises. Les pratiques des PME quant à la RSE restent très hétérogènes, mais prennent progressivement de l'importance.

Les pratiques du capital-investissement quant à l'intégration de critères RSE au sein des rémunérations

Ces pratiques mettent en exergue l'intérêt pour les sociétés de capital-investissement d'intégrer des critères RSE dans leur rémunération, ainsi que les tendances des sociétés dans lesquelles elles investissent.





État des lieux des publications et études quant à l'intégration de critères RSE au sein des dispositifs de rémunérations

1. Résumé exécutif

2. Introduction

Contexte

État des lieux

Panorama réglementaire

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

Ces dernières années et depuis 2017, la thématique d'intégration de critères relatifs à la RSE au sein des rémunérations des dirigeants fait l'objet d'un nombre croissant d'études quantitatives et qualitatives.

Selon le rapport 2022⁴ de Proxinvest, la rémunération totale moyenne des dirigeants exécutifs des sociétés du SBF 120 a baissé de 15% sur l'exercice 2022, mais a augmenté de 29% par rapport à 2019 (pré-crise sanitaire). En outre, des niveaux historiques ont été atteints pour les composantes annuelles de la rémunération telles que la rémunération fixe, le bonus annuel, et l'attribution d'options et d'actions.

Le baromètre des rémunérations sur le climat 2023⁵ de l'Institut français des administrateurs (Ifa), Chapter zero France et Ethics & Boards met en lumière l'omniprésence de la thématique du climat dans la politique de rémunération des CEO du SBF 120 sur l'exercice 2022. 95% des sociétés du CAC 40 ont intégré au moins un objectif climat/environnement dans la politique de rémunération long terme

et/ou court terme de leur CEO. Également, le baromètre annuel de l'Ifa et Ethics & Boards sur la gouvernance responsable post-AG 2023⁶ des entreprises du SBF 120 éclaire sur la progression du partage de la valeur. En 2022, plus de 77% des entreprises du CAC 40 ont communiqué des éléments liés au partage de la valeur.



Qu'en disent les régulateurs ?

Le Haut comité de gouvernement d'entreprise (HCGE)

Le HCGE, considéré comme le « gardien du respect de l'application du Code Afep-Medef et force de proposition de ses évolutions », apporte des éclairages précieux via son rapport 2023⁷. Il analyse les sociétés appartenant à l'indice SBF 120 et observe que :

- « 99% de ces sociétés ont indexé des critères RSE sur la rémunération variable de leurs dirigeants mandataires sociaux. »

Il note aussi d'autres bonnes pratiques concernant :

- « La communication des informations détaillées sur le niveau d'atteinte de chaque critère »,
- « L'intégration d'au moins un critère climatique dans la rémunération variable court terme et/ou long terme du dirigeant »,
- « L'existence d'un plafond de la part variable relativement à la part fixe avec prépondérance de critères quantifiables »,
- « L'intégration de critères RSE dans la rémunération variable long terme »,
- « Le détail du périmètre pris en compte dans le calcul du ratio d'équité ».

L'Autorité des marchés financiers (AMF)

Dans son rapport 2023 sur le gouvernement d'entreprise et rémunération des dirigeants des sociétés cotées⁸ l'AMF analyse la politique de rémunération des dirigeants et les critères de performance intégrés en 2022. Il dresse un état des pratiques de communication des sociétés sur ce thème, et des manquements au code de commerce et/ou au code Afep-Medef. Le rapport présente également des pistes d'amélioration :

- « Préciser en quoi ces critères RSE sont en lien avec les objectifs et la stratégie de la société »,
- « Préciser la pondération relative de chaque critère de performance et sous-critère »,
- « Justifier, le cas échéant, en quoi la publication des critères de performance pourrait porter préjudice à la société »,
- « Utiliser un indicateur quantifiable ou un indicateur qualitatif mesurable et disposer d'un outil de collecte d'information en relation avec celui-ci »,
- « Utiliser des indicateurs de la DPEF afin de faire un lien avec la matrice de matérialité »,
- « Définir le périmètre de l'indicateur, le simplifier et le faire revoir par les commissaires aux comptes et/ou l'OTI ».



Panorama synthétique des réglementations

1. Résumé exécutif

2. Introduction

Contexte

État des lieux

Panorama réglementaire

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

L'encadrement de l'intégration de critères RSE dans les rémunérations remonte à plusieurs initiatives de la part d'organisations internationales au début des années 2000. En France, c'est à partir de la loi Pacte que la réglementation rigidifie le sujet pour les **sociétés cotées**.

Pour les **sociétés non cotées**, il existe déjà des bonnes pratiques sur la base du volontariat. Une évolution sur ce point est à prévoir avec les nouvelles réglementations à venir, comme la directive européenne sur le reporting de durabilité (CSRD).



2004 – Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, composants des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales de 2008

2006 – Principe 4 des *Principles for Responsible Investment*

2011 – Article 16 des principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme

2016 – Article 161 de la loi Sapin 2 concernant le vote des actionnaires dans la rémunération des dirigeants

2018 – Loi Pacte sur l'introduction dans la réglementation des critères de performance extra-financière et du ratio d'équité

Janvier 2023 – Normes GRI 2 Informations générales (Global reporting initiative)

2022 – Mise à jour du Code Afep-Medef à la suite du guide d'application du HCGE

2021 – Code de gouvernement d'entreprise de Middelnext sur la formalisation des informations de rémunérations

2021 – Article R22-10-14 du Code de commerce relatif à la transparence des critères de rémunérations

Avril 2023 – Directive européenne sur la transparence salariale

Novembre 2023 – Adoption de la loi de l'Accord national interprofessionnel sur le partage de la valeur pour une entrée en vigueur en 2025

Janvier 2024 – European sustainability reporting standards (ESRS) de la CSRD : points de données sur les rémunérations (ESRS 2 GOV-3 sur les critères RSE dans les rémunérations et ESRS G1-6 sur les politiques de rémunérations)

2025-6 – Incitations financières des administrateurs liées à la mise en œuvre des plans de réduction des émissions avec la nouvelle directive européenne sur le devoir de vigilance (CS3D)



1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

Rémunération variable court-terme

Rémunération variable long-terme

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

3

Critères RSE et rémunération

Analyse des pratiques d'entreprises cotées
L'exemple du CAC 40





Plusieurs dispositifs de rémunérations variables intégrant des critères RSE choisis

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

Rémunération variable court-terme

Rémunération variable long-terme

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

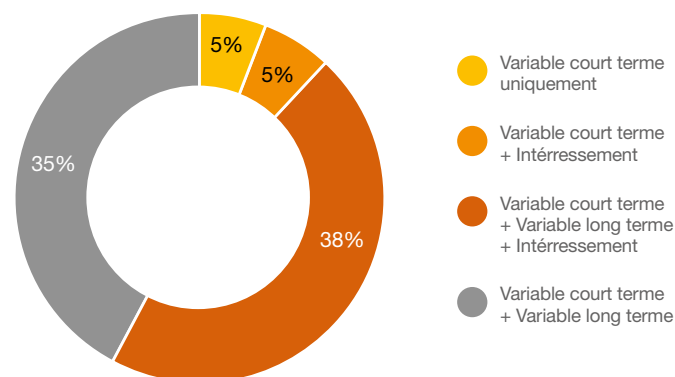
Le panel étudié met en exergue une rémunération reposant sur trois dispositifs intégrant des critères RSE : rémunération variable court terme, rémunération variable long terme et intéressement.

38%

des sociétés du CAC 40 ont recours aux dispositifs de rémunération variable court terme et long terme, ainsi qu'à l'intéressement pour au moins un type de population (dirigeants mandataires sociaux ou autres populations).

Types de rémunération intégrant des critères RSE

Sur 40 entreprises du CAC 40 ayant communiqué cette information



L'intégration de critères RSE dans les **accords d'intéressement** est devenue pratique courante. Cela permet d'impliquer d'autres collaborateurs que les dirigeants à la stratégie RSE du groupe.

35 % des sociétés du CAC 40 intègrent des critères dans la rémunération variable court terme et la rémunération variable long terme pour toutes populations confondues (dirigeants mandataires sociaux et/ou autres populations), permettant **d'accorder les priorités RSE à horizons court terme et long terme.**

Clés de lecture : le graphique ci-contre présente les pourcentages d'entreprises du CAC 40 intégrant différents types de rémunérations, toutes populations confondues (dirigeants mandataires sociaux et/ou autres populations).



L'Oréal – Les critères RSE intégrés à la rémunération comme « outil de cohérence stratégique »

Le programme L'Oréal pour le Futur d'ici à 2030 est décliné en objectifs RSE composant la rémunération variable court terme et long terme, dont le reporting est annuel. Des objectifs non-financiers en lien avec les ambitions de développement durable du groupe ont été intégrés dès 2016 dans la rémunération variable du top management, y compris les responsables de marque internationale et des responsables pays.

Ces critères ont été sélectionnés en fonction de la feuille de route des pays et des métiers. La part variable de la rémunération annuelle du Directeur Général intègre des objectifs non-financiers quantitatifs et qualitatifs, dont des objectifs liés au programme L'Oréal pour le Futur (et auparavant le programme Sharing Beauty with All). S'agissant de la rémunération long terme, 20% des attributions à près de 2 000 collaborateurs du Groupe dont

le dirigeant mandataire social dépend de critères RSE et RH examinés sur 4 ans soit 3 exercices. La principale difficulté sur la rémunération long terme est de décliner des objectifs intermédiaires d'un programme plus long terme. Selon le groupe français, pour que les critères sélectionnés soient des leviers de performance, il s'agit de choisir des critères quantifiables, mesurables, auditables et en lien avec la stratégie

dont l'atteinte dépend des collaborateurs. Par exemple, des objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2 ont été intégrés dans la rémunération variable court terme et long terme tandis que les objectifs relatifs au scope 3 sont indexés au Sustainability-Linked Bond et non à la rémunération long terme : l'effet de levier des collaborateurs sur le scope 3 est trop faible.

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans
les sociétés cotées

Rémunération variable court-terme

Rémunération variable long-terme

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des
sociétés cotées

Annexes

Rémunération variable court terme



Une population plus large concernée : bientôt l'ensemble de l'entreprise ?

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

Rémunération variable court-terme

Rémunération variable long-terme

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

L'ensemble du CAC 40 intègre désormais des critères RSE à la rémunération variable court terme de leur dirigeants mandataires sociaux, et de plus en plus d'entreprises élargissent le périmètre du dispositif à d'autres populations de l'entreprise.

Part CAC 40

Sur 40 entreprises ayant communiqué cette information

100%

Dirigeants mandataires sociaux

Sur 36 entreprises ayant communiqué cette information

67%

Autres populations

36

sociétés du CAC 40 communiquent sur l'intégration de critères RSE à d'autres populations de l'entreprise : cadres-dirigeants, membres du comité exécutif, managers ou autres collaborateurs.

En 2017, 24 entreprises du CAC 40 communiquaient sur l'intégration de critères RSE à la rémunération variable court terme de leurs dirigeants mandataires sociaux (DMS) tandis qu'aujourd'hui la totalité des entreprises du CAC 40 le font (100%). Elles intègrent toutes des critères RSE dans la rémunération variable court terme de leur DMS.

La même année, 15 entreprises du CAC 40 communiquaient sur l'intégration de critères RSE à la rémunération variable court terme de leurs autres populations tandis qu'aujourd'hui 36 entreprises du CAC 40 communiquent sur le sujet. L'analyse démontre que cette pratique monte en puissance puisque 24 d'entre elles intègrent des critères RSE dans la rémunération variable court terme de leurs autres populations.

Aujourd'hui, parmi les entreprises intégrant des critères RSE dans la rémunération variable court terme de leurs autres populations, cinq d'entre elles couvrent désormais des collaborateurs de leur effectif avec ce dispositif, tandis qu'aucune ne le faisait en 2017.

Les cinq entreprises dont les dispositifs touchent maintenant la plus grande partie des collaborateurs montre la généralisation progressive du sujet.



Clés de lecture : le graphique ci-contre présente le pourcentage d'entreprises du CAC 40 intégrant des critères RSE dans la rémunération variable court terme des dirigeants mandataires sociaux et des autres populations en fonction de la communication de cette information.



Engie – « La RSE est au cœur de la stratégie et de la raison d'être d'ENGIE »

Intégrer des critères RSE au sein des rémunérations variables est un levier pour engager et aligner les collaborateurs avec la stratégie et la raison d'être d'ENGIE et atteindre les objectifs du Groupe sur le climat, la diversité et la santé-sécurité. Ainsi, la rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social et des 500 dirigeants intègre des critères RSE ; à terme, le Groupe a pour ambition d'asseoir 10% de

la rémunération variable de tous les 30 000 cadres sur des critères RSE. Depuis 2022, 20% des conditions de performance du plan d'intéressement à long terme d'ENGIE reposent sur des critères climat et diversité ; plus de 5 000 collaborateurs ENGIE sont bénéficiaires de ce plan. Au regard de l'importance stratégique de ces critères, le Groupe réfléchit à augmenter leurs poids et à élargir le

périmètre de mesure sur les émissions de gaz à effet de serre (GES). La pertinence et le poids des critères RSE au sein de la rémunération variable suscitent des échanges riches avec les investisseurs et les proxys, tant la RSE est inhérente à la stratégie du Groupe.



Une augmentation notable du nombre de critères intégrés à la rémunération variable court terme, toutes populations confondues

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

Rémunération variable court-terme

Rémunération variable long-terme

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

Clés de lecture : le graphique ci-contre présente le nombre de critères RSE intégrés dans la rémunération variable court terme des dirigeants mandataires sociaux (DMS) et autres populations en fonction de la communication de cette information.

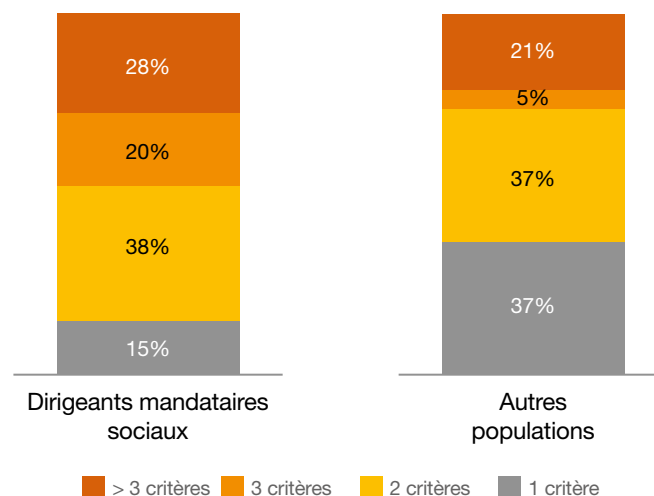
Par exemple, 28% des sociétés du CAC 40, c'est-à-dire 11 entreprises du CAC 40, intègrent plus de trois critères RSE à la rémunération variable court terme des DMS.

[Hors graphique] 43% des sociétés du CAC 40 intègrent deux critères RSE à leur dispositif de rémunération variable court terme : cela comprend toutes les entreprises ayant deux critères, à la fois pour les DMS et pour les autres populations, quels que soient les critères.

Par rapport à l'édition 2017, un nombre croissant d'entreprises intègrent désormais plus de trois critères dans la rémunération variable court terme de leurs dirigeants et autres populations. Toutefois, les entreprises intègrent pour la plupart deux critères.

Nombre de critères RSE

Sur 40 entreprises ayant communiqué cette information pour les dirigeants mandataires sociaux et 19 pour les autres populations



43%

des sociétés du CAC 40 intègrent deux critères RSE à leur dispositif de rémunération variable court terme tous collaborateurs confondus

En 2017, sur 24 sociétés du CAC 40 ayant communiqué sur le nombre de critères RSE intégrés dans la rémunération variable court terme des dirigeants mandataires sociaux, 67% d'entre elles intégraient un seul critère. De plus, sur les 16 entreprises du CAC 40 ayant communiqué cette information pour la rémunération variable court terme de leurs autres populations, 88% d'entre elles intégraient un seul critère.

Le nombre de critères RSE dans le dispositif de rémunération variable court terme, toutes populations confondues, a doublé en 6 ans. Selon l'édition de 2017, les sociétés du CAC 40 intégraient majoritairement un critère à ce dispositif.

Dans l'édition actuelle, parmi 19 entreprises ayant communiqué le nombre de critères RSE intégrés dans la rémunération variable court terme des autres populations, elles choisissent le plus souvent un à deux critères (respectivement 37%).



Accor – « L'intégration de critères RSE dans la rémunération est un booster »

Le groupe Accor intègre des critères RSE à la rémunération variable court terme de tous ses collaborateurs : au PDG, aux fonctions exécutives du groupe, aux directeurs des hôtels et aux collaborateurs des sièges. Chaque profil ayant des marges de manœuvre sur des critères spécifiques, le groupe hôtelier adapte avec pertinence le dispositif.

C'est un levier capital pour motiver les collaborateurs puisqu'il touche un élément visible dans les missions de chacun. En effet, le groupe hôtelier choisit des critères engageants, atteignables, et suffisamment ambitieux pour être transformants ; ils doivent être mesurables dans le temps, et intégrer les ambitions stratégiques déclinées

en objectifs intermédiaires à plus court terme. En outre, le département RSE a pour mission de vérifier l'alignement des conditions votées par le comité des rémunérations avec sa mise en œuvre. Les objectifs fixés dans la rémunération sont revus annuellement en fonction des indicateurs les plus pertinents issus de l'analyse de matérialité, et de double

matérialité à partir de l'année 2023. Une partie de ces critères a également déjà été utilisée comme levier pour des instruments de financement comme un *Sustainability Linked Bond* (SLB) ou une facilité de crédit renouvelable (RCF) »



Des critères plus précis et alignés avec la stratégie de l'entreprise

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

Rémunération variable court-terme

Rémunération variable long-terme

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

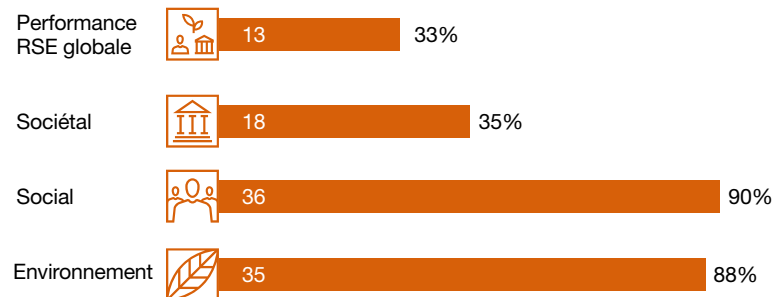
Les critères RSE intégrés se précisent, dont une majorité relèvent des piliers environnementaux et sociaux. En comparaison avec l'édition de 2017, la majorité des entreprises intégraient des critères liés à la performance RSE globale.

90%

Les enjeux sociaux et environnementaux sont intégrés dans près de 90% des entreprises du CAC 40, pour la rémunération variable court terme de leurs dirigeants mandataires sociaux.

Thématiques des critères RSE - Dirigeants Mandataires Sociaux

Sur 40 entreprises ayant communiqué cette information

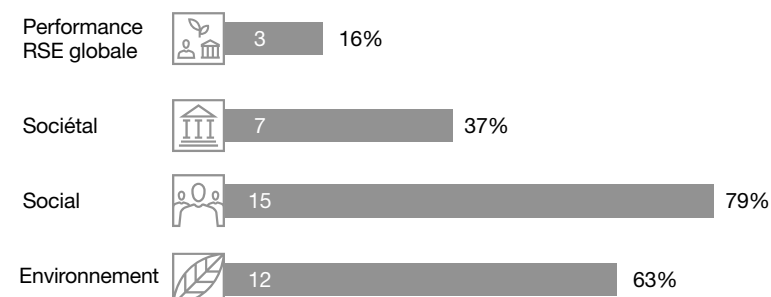


Clés de lecture : le graphique ci-dessus présente les différentes thématiques liées aux critères RSE intégrés dans la rémunération variable court terme des dirigeants mandataires sociaux (DMS) en fonction de la communication de cette information.

90% des entreprises du CAC 40 intègrent des objectifs liés à la thématique sociale dans la rémunération variable court terme de leur DMS, soit 36 entreprises.

Thématiques des critères RSE – Autres populations

Sur 19 entreprises ayant communiqué cette information



Clés de lecture : le graphique ci-dessus présente les différentes thématiques liées aux critères RSE intégrés dans la rémunération variable court terme des autres populations en fonction de la communication de cette information.

79% des entreprises du CAC 40 intègrent des objectifs liés à la thématique sociale dans la rémunération variable court terme de leurs autres populations, soit 15 entreprises.



Des critères plus précis et alignés avec la stratégie de l'entreprise

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

Rémunération variable court-terme

Rémunération variable long-terme

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

Sur 40 entreprises ayant communiqué les thématiques des critères RSE dans la rémunération variable court terme de leurs dirigeants mandataires sociaux (DMS), 30 d'entre elles affirment avoir respectivement des critères en lien avec des thématiques environnementales et sociales.

Les piliers environnemental et social sont intégrés de manière presque homogène dans la rémunération, avec néanmoins une prépondérance de critères sociaux. En effet, sur les 40 sociétés du CAC 40 communiquant sur les critères RSE intégrés dans la rémunération variable court terme de leur DMS, 90% d'entre elles ont au moins un critère social, et 88% ont au moins un critère environnemental.

Il est intéressant de noter que, lors de l'édition de 2017, sur 24 entreprises qui abordaient publiquement les thématiques des critères de leurs DMS, 58% adressaient des enjeux liés à la performance RSE globale. Les critères se sont donc précisés en 6 ans.

Au sujet des autres populations, sur 19 entreprises communiquant cette information, 79% d'entre elles intègrent au moins un critère social, et 63% intègrent au moins un critère environnemental.



Michelin – « Réussir pour les personnes à travers les personnes ».

Michelin hérite d'un historique d'entreprise unique, par sa gouvernance familiale. Auparavant considérée comme une condition connexe à la réussite économique de l'entreprise, la RSE est aujourd'hui un levier pour donner du sens à l'entreprise et avoir une contribution positive sur son écosystème, au-delà du périmètre strict de ses activités. Michelin a dévoilé en 2021 son plan stratégique à 2030 reposant sur 3 piliers : *people, planet, profit* ; parmi lesquels la RSE occupe une place prépondérante. L'objectif est d'avoir une contribution positive à chacune de ces dimensions. Pour cela, l'entreprise familiale dispose d'une politique globale sur la rémunération variable court

terme des 100 cadres-dirigeants du groupe autour de trois critères RSE, issus de son plan stratégique et liés à la santé et sécurité, l'égalité femmes-hommes ainsi qu'à la réduction des émissions de CO₂ sur les scopes 1 et 2. Ces trois critères structurent la gouvernance durable de l'organisation, et sont pilotés par le groupe d'organisation stratégique (GOS). En outre, le groupe propose aux collaborateurs un catalogue d'objectifs collectifs découlant des trois piliers stratégiques, afin qu'ils contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques de Michelin : les collaborateurs peuvent ainsi choisir, en concertation avec leur ligne managériale, parmi un catalogue

d'objectifs annuels qui composeront leurs objectifs et dont la pondération est modulable. Les collaborateurs perçoivent alors un bonus lié à ces objectifs choisis. Récemment, la prime d'intéressement liée aux résultats du groupe Michelin, a été ouverte aux collaborateurs pour leur contribution à la performance du groupe, et a été indexée sur des critères RSE. Si ces différents mécanismes de rémunération ont intégré des critères RSE dans les rémunérations, c'est parce que le groupe considère que c'est un « accélérateur » et un « symbole » dans la transformation de l'entreprise.



Des sous-thématiques en cohérence avec les attentes sociétales structurantes pour les entreprises

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

Rémunération variable court-terme

Rémunération variable long-terme

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

Les enjeux présentés ci-après précisent les thématiques abordés précédemment.

Aujourd'hui, les indicateurs les plus récurrents intégrés aux critères de la rémunération variable court terme des dirigeants mandataires sociaux sont relatifs aux émissions de CO₂, à la diversité et inclusion ainsi qu'à la santé et sécurité.

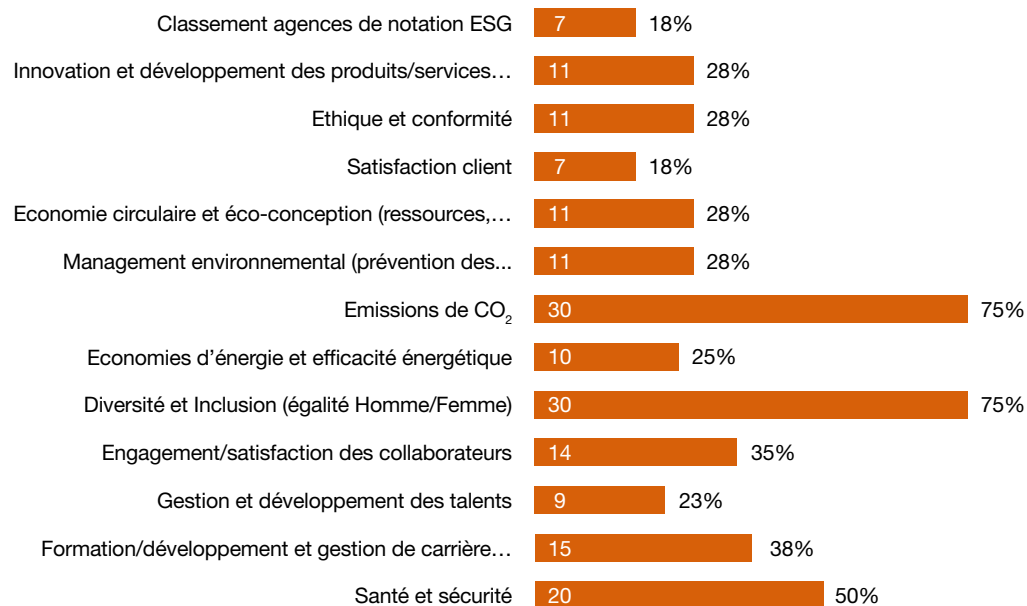
75%

des sociétés du CAC 40 ont des objectifs concernant les émissions de CO₂ et la diversité & inclusion.

Clés de lecture : le graphique ci-contre présente les sous-enjeux que les sociétés ont choisi d'intégrer à la rémunération variable court terme des dirigeants mandataires sociaux (DMS). Ces sous-enjeux ont été analysés au regard des indicateurs communiqués. Il intègre le même index d'analyse que celui de l'édition 2017 pour comparabilité des résultats.

À titre d'exemple, 50% des entreprises du CAC 40 ont intégré un indicateur lié à la santé et sécurité aux critères RSE de la rémunération variable court terme de leur DMS.

Sous-enjeux adressés - Dirigeants mandataires sociaux Sur 40 entreprises ayant communiqué cette information





Des sous-thématiques en cohérence avec les attentes sociétales structurantes pour les entreprises

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

Rémunération variable court-terme

Rémunération variable long-terme

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

En 2017, 22 sociétés du CAC 40 communiquaient les enjeux intégrés à la rémunération variable court terme de leurs dirigeants mandataires sociaux (DMS). Six ans plus tard, l'ensemble du CAC 40 communique sur le sujet.

En 2017, les sous-enjeux les plus récurrents étaient la santé et sécurité pour 55% des entreprises, les émissions de CO₂ pour 41% d'entre elles et respectivement la formation et gestion de carrière, le management environnemental, l'éthique et conformité pour 32% de celles-ci.

Les sous-enjeux relevant de la thématique sociale sont stables en comparaison des données de l'édition de 2017, tandis que celui relatif aux émissions de CO₂ est fortement monté en puissance depuis cette période. Malgré cette hausse, on constate aujourd'hui une prépondérance de la thématique sociale avec les enjeux de santé et sécurité auxquels viennent s'ajouter ceux de diversité et inclusion.

Au sein du CAC 40, 17 entreprises communiquent sur les indicateurs intégrés à la rémunération variable court terme des autres populations. Les trois sous-thématiques les plus récurrents sont la diversité et inclusion pour 59% des entreprises communiquant dessus et respectivement la santé et sécurité ainsi que les émissions de CO₂ pour 53% d'entre elles.

En 2017, la santé et sécurité était l'enjeu le plus souvent adressé parmi les critères RSE de la rémunération variable court terme des autres populations, pour 58% des entreprises. Le deuxième enjeu le plus récurrent dans la rémunération variable court terme des autres populations en 2017 était l'éthique et la conformité, à hauteur de 37%, ce taux est resté le même aujourd'hui.



Veolia – L'intégration de critères RSE au sein des rémunérations comme moyen d'incarner sa stratégie de transformation

Veolia introduit, à partir de 2024, son nouveau plan stratégique à échéance 2027. Afin de rendre plus concrets les dispositifs de rémunérations long terme et court terme, les cibles fixées sont alignées aux objectifs du plan stratégique. Ces objectifs prioritaires s'expriment dans un référentiel de « Performance Plurielle » qui rassemble les objectifs de performance du groupe, dans ses dimensions financières et extra-financières (commerciale, sociale, sociétale et environnementale). Les critères sont répartis et évalués annuellement, au sein de la rémunération court terme, et sont décalés à 3 ans concernant la rémunération long terme. La difficulté majeure relevée est de déterminer un indicateur en cohérence avec

le périmètre d'activité du collaborateur : il s'agit de décliner différemment les objectifs pour les managers du top 500, pour les mobiliser sur des objectifs de résultats ou de moyens, au service de la transformation attendue des opérations sur leur périmètre. Après discussion avec les investisseurs, il s'agit d'intégrer moins d'indicateurs pour éviter la dilution et piloter une performance « plurielle » avec efficacité. Enfin, le groupe industriel confronte auprès de son comité des « critical friends » son programme stratégique et ses engagements ; de la même manière, diversifier le conseil d'administration contribue à varier les regards sur les dispositifs de rémunération.



Changement d'approche : la dominante des indicateurs internes

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

Rémunération variable court-terme

Rémunération variable long-terme

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

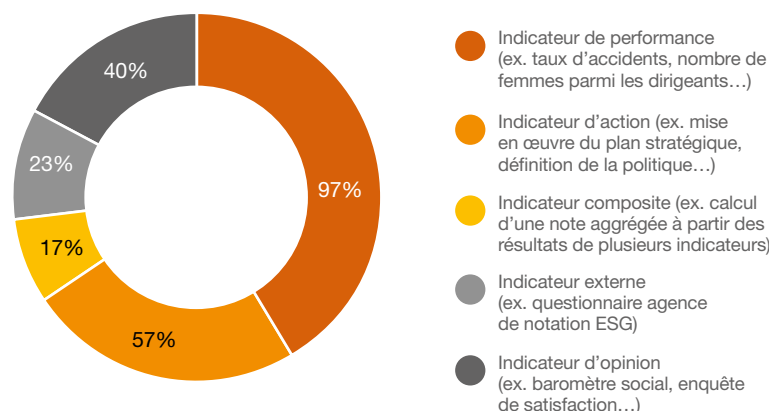
6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

Les entreprises du CAC 40 intègrent davantage d'**indicateurs relatifs à leurs politiques internes** plutôt que des **indicateurs externes**, tels que l'évaluation d'agences ou d'organismes tiers.

Types d'indicateurs utilisés par les entreprises du CAC 40

Sur 35 entreprises ayant communiqué cette information



97%

des sociétés du CAC 40 choisissent des indicateurs de performance

En 2017, sur les 16 entreprises du CAC 40 communiquant le type d'indicateurs qu'elles utilisaient pour évaluer la performance des critères RSE de la rémunération variable court terme de leurs dirigeants mandataires sociaux, 9 d'entre elles (56%) utilisaient un **indicateur de performance – type d'indicateur le plus intégré**.

Ce sont 35 entreprises du CAC 40 qui communiquent cette information aujourd'hui. La tendance reste alignée aux pratiques de 2017. On remarque tout de même que les **indicateurs d'action** et **d'opinion** sont choisis par respectivement 20 et 14 entreprises.

Clés de lecture : le graphique ci-contre présente les différents indicateurs utilisés par les entreprises du CAC 40 pour évaluer la performance des critères RSE de la rémunération variable court terme des dirigeants mandataires sociaux uniquement, il ne fait pas état d'indicateurs concernant celle des autres populations.



Schneider Electric – Récompenser et reconnaître l'apport de chacun à l'atteinte des objectifs du groupe en matière de développement durable

Schneider Electric a choisi d'aligner les critères RSE de la rémunération variable court terme de ses salariés à ceux de ses dirigeants. Il s'agit de récompenser la contribution de chacun à l'atteinte des objectifs stratégiques. L'indice *Schneider Sustainability Impact* (SSI), renouvelé tous les 5 ans, mesure l'avancée de la stratégie développement durable du

groupe, et est composé de 11 indicateurs. Intégré à la rémunération court terme et audité, le SSI représente 10% de la part totale et 25% pour la rémunération long terme, part évaluée par un critère externe, somme de 4 notations ESG agrégées. Des discussions récentes avec les investisseurs ont mis en avant le besoin d'indexer la rémunération long

terme sur des critères évaluant davantage la performance interne en matière de durabilité ; un nouveau cadre en cours de définition intègrerait les engagements climat du groupe, net zero et plan climat. En outre, Schneider Electric souhaite affiner les objectifs fixés au niveau groupe en fonction des pays, des fonctions des business units (BU) ou

encore des projets. Le renouvellement du plan stratégique de développement durable pour la période 2025-2030 est par ailleurs en cours, et l'indice SSI continuera à peser dans la rémunération variable court terme des salariés et des dirigeants.



Une augmentation et une homogénéisation progressives des quotes-parts attribuées aux critères RSE

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

Rémunération variable court-terme

Rémunération variable long-terme

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

L'étude note des **quotes-parts attribuées aux critères RSE** de la rémunération variable court terme des DMS en augmentation.

Pour les autres populations, 60% des sociétés communiquant sur le sujet fixent une quote-part dédiée aux critères RSE inférieure à celle des dirigeants mandataires sociaux (DMS).

23%

quote-part moyenne attribuée aux critères RSE dans la rémunération variable court terme des dirigeants mandataires sociaux.

En 2017, 23 sociétés du CAC 40 communiquaient sur le sujet parmi lesquelles 52% déclaraient indexer entre 10 et 20% de critères RSE sur la rémunération variable court terme de leurs dirigeants mandataires sociaux (DMS).

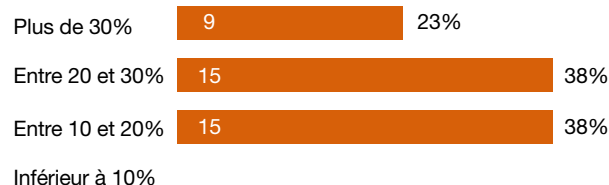
Aujourd'hui, sur 39 sociétés du CAC 40, 38% ont indexé entre 10 et 20% de critères RSE sur la rémunération variable court terme de leurs DMS. Sur la tranche 20-30%, on retrouve les mêmes proportions.

Malgré la diffusion de cette pratique en ce qui concerne les autres populations, seulement 10 entreprises communiquent la quote-part attribuée aux critères RSE dans leur rémunération variable court terme. Toutefois, 60% d'entre elles fixent une quote-part entre 10% et 20%, quote-part plus faible que pour les DMS.

La quote-part moyenne attribuée aux critères RSE indexés sur la rémunération variable court terme des autres populations est de 19%. Ce dernier résultat, assez proche de celui des DMS, montre une convergence des quotes-parts attribuées aux critères RSE et des dispositifs homogènes entre les DMS et les autres populations.

Quote-part attribuée aux critères RSE - Dirigeants mandataires sociaux

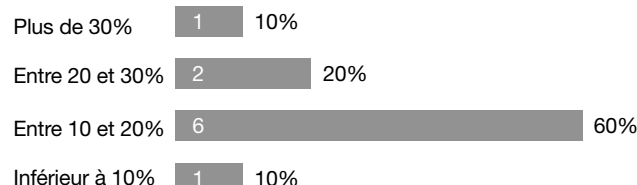
Sur 39 entreprises du CAC 40 ayant communiqué cette information



Clés de lecture : le graphique ci-dessus présente les différentes quotes-parts attribuées aux critères RSE de la rémunération variable court terme des DMS en fonction de la communication de cette information.

Quote-part attribuée aux critères RSE - Autres populations

Sur 10 entreprises du CAC 40 ayant communiqué cette information



Clés de lecture : le graphique ci-dessus présente les différentes quotes-parts attribuées aux critères RSE de la rémunération variable court terme des autres populations en fonction de la communication de cette information.



Thalès – « Traduire une vision collective de la performance par l'intégration de critères RSE similaires pour tous »

Depuis 4 à 5 ans, près de 52 000 collaborateurs de Thalès, soit environ 63% de l'effectif total de la société, bénéficient d'une rémunération variable court terme composée d'une part de 10% de critères RSE. Ces critères, que sont l'éthique et la conformité, la mixité, le climat et la santé et sécurité au travail, sont alignés avec les priorités du groupe et clefs pour son secteur d'activité. Ce dispositif, du fait du nombre de personnes concernées et du poids des critères RSE,

est particulièrement novateur en son temps. L'année dernière, ces critères ont également intégré à hauteur de 10% la rémunération variable long terme des cadres-dirigeants du groupe. À aujourd'hui, le groupe s'inscrit dans un nouveau cycle et a dévoilé son plan stratégique à horizon 2030 avec un axe dédié à la durabilité. Des réflexions sont en cours pour accroître le poids des critères RSE dans la rémunération variable, en contrepartie d'une diminution du poids des

critères financiers, message fort pour les parties prenantes internes et externes sur la place que prend la durabilité dans la stratégie d'entreprise. De la même manière, le groupe réfléchit à renouveler l'ensemble des indicateurs associés aux critères RSE, mais en conservant des critères ciblés pour davantage de clarté, de lisibilité et de simplicité. L'enjeu est également d'adapter les indicateurs au périmètre des entités qui les suivent.



Le dispositif de rémunération variable court terme : un levier stratégique et d'intégration de la RSE pour les entreprises

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

Rémunération variable court-terme

Rémunération variable long-terme

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

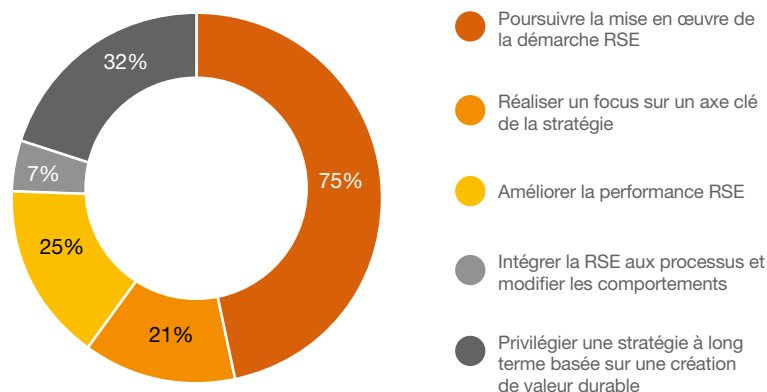
Les entreprises utilisent l'intégration de critères RSE au sein des rémunérations comme levier stratégique. Ce dispositif permet d'embarquer les collaborateurs et de les associer aux priorités de l'entreprise.

75%

des sociétés du CAC 40 ont pour objectif de poursuivre la mise en œuvre de leur démarche RSE par l'intégration de critères RSE dans la rémunération variable court terme.

Motivations des entreprises

Sur 28 entreprises du CAC 40 ayant communiqué cette information



Les entreprises ont tendance à légèrement plus communiquer qu'en 2017, où 22 entreprises précisaient leurs motivations, contre 28 actuellement.

En effet, la poursuite de la mise en œuvre de la démarche RSE arrive en tête : 21 sociétés justifient l'intégration de critères RSE par cet axe, contre seulement 4 en 2017. Cela démontre le lien entre intégration de critères RSE dans la rémunération et stratégie RSE.

Les autres motivations, « améliorer la performance RSE » et « privilégier une stratégie à long-terme » sont moins récurrentes, même si une évolution depuis 2017 est notable.

Avec l'entrée en vigueur de la CSRD, toutes les entreprises seront amenées à communiquer clairement leurs motivations, et à expliciter le lien entre les objectifs et leur stratégie.



Clés de lecture : le graphique ci-contre présente les différentes motivations des entreprises du CAC 40 lors de la mise en place du dispositif de critères RSE dans la rémunération variable court terme. La sélection des affirmations proposées repose sur la communication explicite des entreprises au sein de leur DEU.



Carrefour – « L'intégration de critères RSE a un impact fort et immédiat »

Depuis quelques années, le groupe Carrefour évalue l'atteinte des critères RSE dans la rémunération variable court terme de son dirigeant mandataire social en fonction de l'indice interne RSE et Transition alimentaire. Cet indice est composé de 17 indicateurs conformes aux priorités stratégiques du plan 2026 et mis à jour à chaque nouvelle annonce stratégique. La complétude de cet indice facilite le dialogue avec les parties prenantes, notamment les investisseurs et les agences

de notation extra-financière. C'est un effet de levier qui permet de positionner la RSE comme priorité dans l'organisation, de définir des objectifs précis et de développer une trajectoire pluriannuelle. Depuis 2019, les plans d'actions de performance intègrent également cet indice représentant 1/4 des conditions de performance, soit aussi important que les 3 autres critères. Afin d'avoir une cohérence globale dans l'atteinte des critères stratégiques, Carrefour

implique les managers du groupe : depuis plusieurs années, la structure de rémunération variable court terme du top 200 du groupe est alignée avec celle du dirigeant mandataire social. Désormais, ce dispositif sera élargi à une partie des cadres dans certaines géographies, telle que la France. Les équipes RSE du groupe assurent un suivi annuel de tous les indicateurs qui composent l'indice, pour évaluer l'atteinte des objectifs. Cette année, Carrefour a ouvert à l'ensemble des

pays intégrés son premier plan d'actionnariat salarié depuis 20 ans, dont 50% du montant de l'augmentation de capital seront affectés au financement de projets environnementaux ou sociétaux du groupe, dispositif qui a été approuvé par l'Autorité des marchés financiers (AMF). Il a pour objectif de soutenir des projets RSE de l'entreprise, de sensibiliser chacun dans son périmètre et de pousser à l'action à l'échelle du groupe.



Une nécessité de transparence autour de la performance liée aux critères RSE des dirigeants mandataires sociaux

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

Rémunération variable court-terme

Rémunération variable long-terme

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

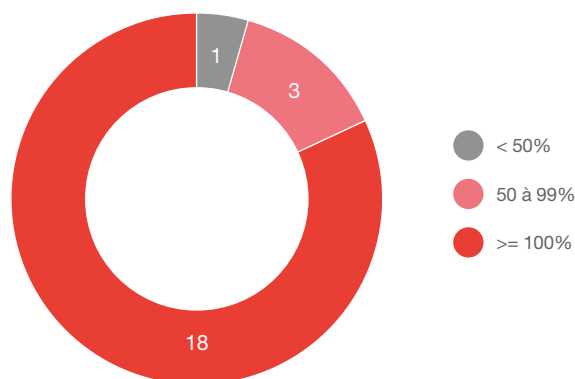
Annexes

Cette étude analyse aussi le **niveau de transparence et de communication** quant à l'atteinte des objectifs au sein des rémunérations.

En premier lieu, l'étude observe que la majorité des dirigeants mandataires sociaux des entreprises du CAC 40 atteignent leurs objectifs. En outre, la **surperformance** des objectifs est presque unanime.

Niveau de performance atteint des critères RSE

Sur 22 entreprises du CAC 40 ayant communiqué cette information



73%

Niveau de performance minimum des critères RSE dans la rémunération variable court terme des dirigeants mandataires sociaux.

200%

Niveau de performance maximum des critères RSE dans la rémunération variable court terme des dirigeants mandataires sociaux.

118%

de performance atteinte en moyenne

175%

Plafond moyen de la rémunération variable des PDG du CAC 40 en fonction de la rémunération fixe, selon 37 entreprises ayant communiqué l'information

Au sein du CAC 40, 22 sociétés publient le niveau d'atteinte de leurs objectifs. Certaines détaillent ces informations avec le pourcentage d'atteinte de chaque indicateur.

Néanmoins, il a été possible de calculer le pourcentage d'atteinte de la performance liée aux critères RSE de 35 entreprises, les 5 dernières ne communiquant pas assez d'informations pour calculer ce pourcentage.

Le niveau d'atteinte des objectifs liés aux critères RSE peut atteindre jusqu'à 200% de surperformance. Ces résultats questionnent l'équilibre entre objectifs ambitieux mais atteignables.

D'après nos échanges, certains investisseurs restent vigilants au choix des critères RSE dans la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. En effet, les critères RSE n'ont pas pour objectif de compenser l'atteinte des critères financiers.

L'étude met en exergue la communication hétérogène des entreprises sur les niveaux de performance des critères RSE des entreprises du CAC 40. En effet, voici les points de difficulté majeurs :

- les différences de base de référence entre les ratios,
- la communication du taux d'atteinte des sous-thématiques plutôt que du taux d'atteinte lié aux thématiques globales,
- l'absence de communication du niveau de performance atteint lié aux critères RSE.

Clés de lecture : le graphique ci-contre présente les différents niveaux de performance des critères RSE intégrés dans la rémunération variable court terme des dirigeants mandataires sociaux des entreprises du CAC 40.

A l'aide d'une moyenne pondérée entre les différents ratios lorsque nécessaire, il a été possible de calculer le pourcentage d'atteinte lié aux critères RSE quand les informations étaient disponibles.



Un dispositif reposant sur des fonctions clefs en charge de sa mise en œuvre

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

Rémunération variable court-terme

Rémunération variable long-terme

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

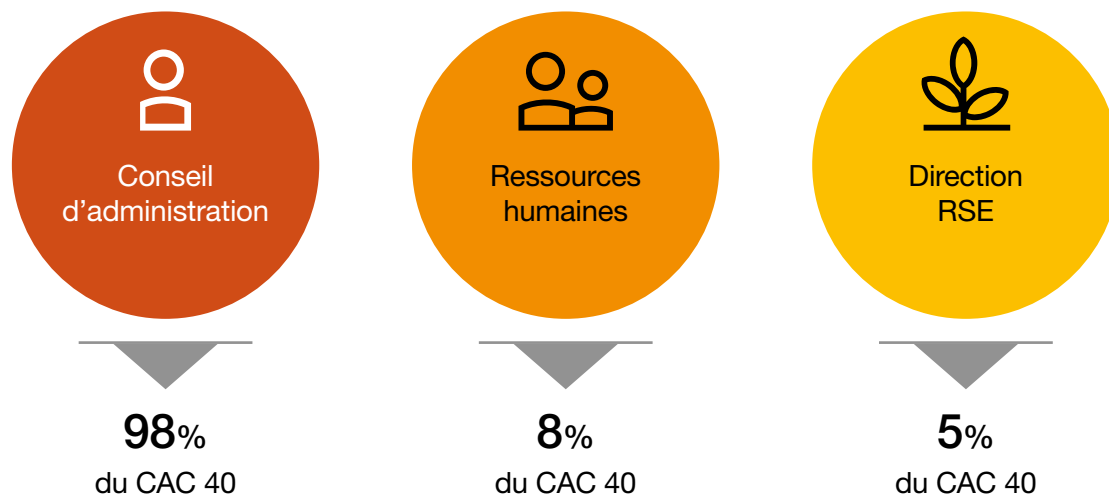
Aujourd'hui, quasiment l'ensemble du CAC 40 communique sur les **fonctions à l'initiative, ou simplement consultées** dans la mise en place de critères RSE dans la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (DMS)..

Les fonctions impliquées pour le choix des critères concernant les autres populations sont similaires à celles impliquées pour les DMS. Les fonctions et instances impliquées restent les mêmes qu'en 2017.

39

sociétés du CAC 40 communiquent sur l'implication du conseil d'administration dans les décisions relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.. Des comités de rémunérations sont généralement instaurés afin de trancher sur les propositions.

Fonctions et instances impliquées dans le choix et la mise en place des critères RSE dans la rémunération des dirigeants mandataires sociaux



Clés de lecture : 98% du CAC 40 communique sur le fait d'impliquer le conseil d'administration dans le choix et la mise en place des critères RSE au sein de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Ces résultats reposent sur l'analyse des informations communiquées dans les DEU.

Une société du CAC 40 n'a pas communiqué ces informations.



La Française des jeux – « Il s'agit de trouver des indicateurs évolutifs dans le temps, tout en restant représentatifs de nos engagements »

Depuis l'entrée en bourse de la Française des jeux en 2019, des critères RSE ont été intégrés à 3 niveaux de rémunération variable déclinés différemment selon la population concernée. Les rémunérations variables court terme et long terme concernent les dirigeants mandataires sociaux et le top management, dont le poids des critères RSE représente 30%, et sont une condition en cas de surperformance. Les thématiques associées aux critères RSE sont issues de l'analyse de matérialité du groupe : le jeu responsable, les scopes 1 et 2 des émissions de gaz à effet de serre, l'égalité femmes/hommes. De plus, le groupe a également mis en place un critère RSE dans le dispositif d'intéressement couvrant l'ensemble des collaborateurs. La pertinence des indicateurs et objectifs suivis est discutée avec les administrateurs dans le cadre du comité RSE et du comité des rémunérations. Par ailleurs, les indicateurs évoluent en fonction du pilotage de la stratégie RSE. Il s'agit de trouver un équilibre entre indicateurs engageants pour les parties prenantes internes et compréhensibles pour les parties prenantes externes, en s'assurant qu'ils reflètent les enjeux matériels de notre secteur.



Une communication externe des entreprises encore imprécise

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

Rémunération variable court-terme

Rémunération variable long-terme

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

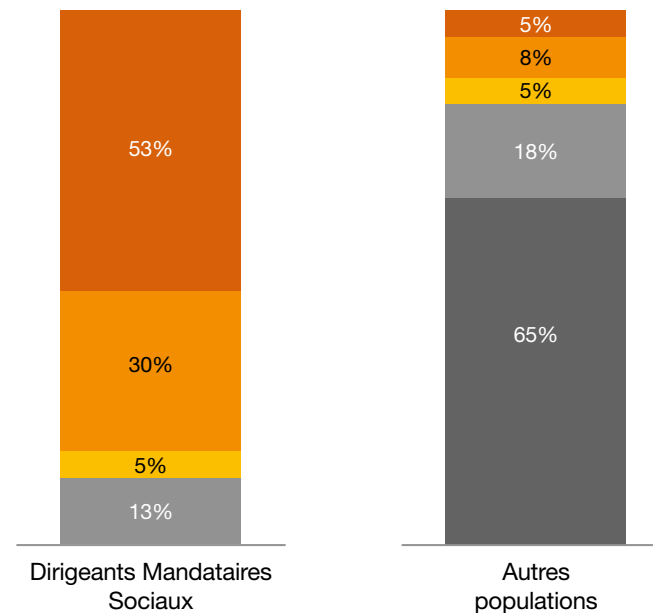
6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

La communication externe des entreprises quant à l'intégration de critères RSE au sein des rémunérations reste encore à améliorer, notamment au niveau du périmètre et du déploiement pour les autres populations. Néanmoins, une consolidation globale est à noter en comparaison aux années précédentes, en bonne voie vers la transparence.

Informations communiquées - Indicateurs et objectifs

Sur 40 entreprises du CAC 40 ayant communiqué cette information



53%

du CAC 40 communique publiquement concernant les indicateurs et objectifs intégrés à la rémunération variable court terme des dirigeants mandataires sociaux

Au regard de l'étude de 2017, 3 entreprises communiquaient à la fois sur leurs indicateurs et objectifs. Cela montre une montée en maturité sur le sujet : les entreprises sont plus précises et apportent **plus d'éclairages quant à leurs choix**.

Conformément au Code Afep-Medef, davantage d'informations sont disponibles concernant les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux par rapport à 2017. Toutefois les indicateurs restent trop peu précisés, et les détails de calcul des rémunérations sont flous.

Concernant les autres populations, 65% des entreprises ne communiquent pas sur leurs critères RSE et leur stratégie, ou ne les intègrent pas encore dans ce dispositif. Seulement, 5% entreprises publient les indicateurs et objectifs, 5% simplement les indicateurs et 8% ne communiquent que sur les objectifs, représentant moins d'un quart des entreprises du CAC 40 qui communiquent clairement sur au moins une partie du dispositif.

Clés de lecture : le graphique ci-contre présente les différents niveaux d'informations communiquées au niveau des indicateurs et des objectifs.

53% des sociétés du CAC 40, soit 21 entreprises, communiquent les indicateurs et objectifs fixés.

Pourcentages arrondis à l'unité supérieur.

- Indicateurs et objectifs publiés
- Indicateurs publiés, objectifs non publiés
- Indicateurs non publiés, objectifs publiés
- Indicateurs publiés, objectifs non publiés
- Critères RSE non communiqués ou inexistants



Des formats de communication hétérogènes

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

Rémunération variable court-terme

Rémunération variable long-terme

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

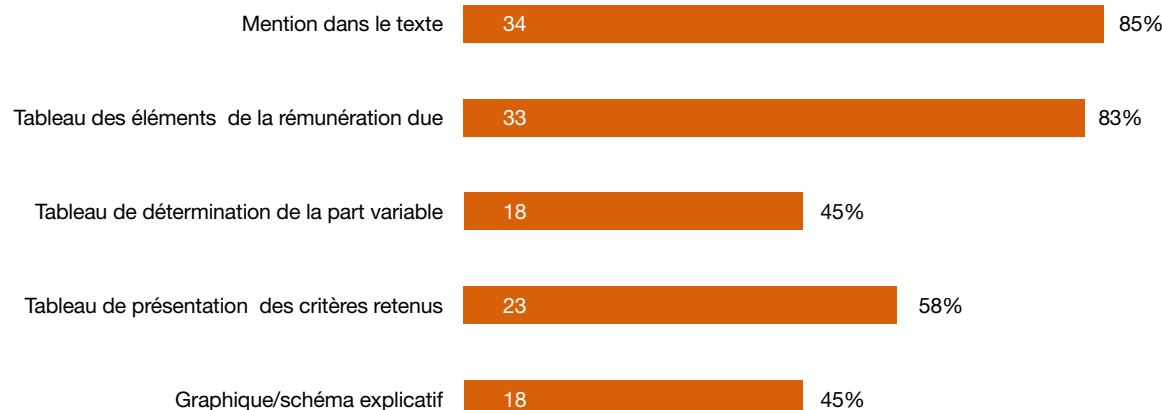
6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

Les sociétés du CAC 40 ont recours à différents formats de communication de leurs politiques de rémunération, dont la **granularité est différente** en fonction du format adopté.

Format de présentation des informations communiquées - Dirigeants mandataires sociaux

Sur 40 entreprises du CAC 40 ayant communiqué cette information



Clés de lecture : le graphique ci-dessus présente les différents formats de publication des informations au sein de leur DEU.

85%

des sociétés du CAC 40 détaillent à l'écrit la composition de la rémunération court terme de leurs dirigeants mandataires sociaux liée à des critères RSE

Dans un premier temps, l'information est mentionnée dans le texte, il s'agit de la méthode la plus courante utilisée par 85% des sociétés du CAC 40.

Ensuite, les entreprises peuvent avoir recours à différents tableaux pour expliciter les détails du dispositif :

- un 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. Ce type de communication, **recommandé par le Code Afep-Medef**, est suivi par 83% des entreprises.
- un tableau de détermination de la part variable, où le détail des enjeux/indicateurs et leur quote-part sera présenté,
- un tableau présentant l'ensemble des critères de la rémunération variable.

Enfin, 45% des entreprises du CAC 40 communiquent à l'aide d'un graphique ou d'un schéma explicatif sur leurs dispositifs.

Lors de l'édition 2017 sur 24 entreprises communicantes, 100% utilisaient le format écrit, et 75% un tableau donnant les éléments de la rémunération due. Ce sont les deux formats de prédilection des entreprises. Néanmoins, de nouveaux supports sont utilisés aujourd'hui, pour davantage de clarté lors de la lecture, notamment au niveau des graphiques et schémas explicatifs.

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans
les sociétés cotées

Rémunération variable court-terme

Rémunération variable long-terme

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des
sociétés cotées

Annexes

Rémunération variable long-terme



L'intégration de critères RSE dans la rémunération variable long terme : une pratique en plein essor

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

Rémunération variable court-terme

Rémunération variable long-terme

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

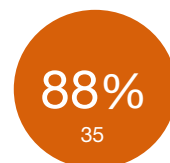
Annexes

L'édition de 2017 révélait l'absence de critères RSE dans les différents dispositifs de rémunération long terme des entreprises du CAC 40, ainsi que le manque de communication sur le sujet.

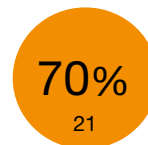
En l'espace de six ans, nous observons une évolution considérable de cette pratique, puisqu'une partie importante des autres populations en bénéficient.

Populations ciblées

Sur 40 entreprises du CAC 40 ayant communiqué cette information pour les dirigeants mandataires sociaux et 30 pour les autres populations



Dirigeants Mandataires
Sociaux



Autres
populations

88%

des sociétés du CAC 40 intègrent des critères RSE à la rémunération variable long terme des dirigeants mandataires sociaux.

35 sociétés du CAC 40 intègrent des critères RSE dans leur dispositif de rémunération variable long terme, contre quatre lors de l'étude publiée en 2017. Parmi le panel, une entreprise a choisi de ne pas intégrer de critères RSE à la rémunération variable long terme de ses dirigeants mandataires sociaux..

En ce qui concerne les autres populations, 21 des 30 entreprises du CAC 40 ayant communiqué sur l'intégration de critères RSE dans leur rémunération variable long terme, ont déclaré en inclure, tandis que les 9 autres ont communiqué sur le fait de ne pas en prendre en compte.. En s'intéressant de plus près à la répartition des catégories de ces autres populations concernées, le nombre de catégories bénéficiaires décroît selon la fonction. Plus précisément, sur ces 21 entreprises, 19 incluent les cadres dirigeants, 13 incluent les managers et 5 incluent les autres collaborateurs.

Bien que les pratiques autour de ce dispositif se soient significativement démocratisées au cours de ces dernières années, il reste des marges d'amélioration quant à la qualité des informations communiquées.



Clés de lecture : la figure ci-contre présente le pourcentage d'entreprises du CAC 40 intégrant des critères RSE dans la rémunération variable long terme des dirigeants mandataires sociaux et des autres populations en fonction de la communication de cette information.



BNP Paribas – « S'assurer que les critères RSE intégrés à la rémunération variable des dirigeants sont pertinents, traçables et auditables ».

La part des critères RSE dans la rémunération variable court terme des dirigeants mandataires sociaux de BNP Paribas a évolué de 10% à 15% depuis la dernière édition de notre étude. Ces critères RSE sont, pour un tiers (soit 5%), alignés avec les objectifs retenus en matière RSE dans la rémunération due au titre du plan de fidélisation attribué à des collaborateurs clés du groupe et incluent, notamment, des objectifs climatiques chiffrés dans le cadre de l'accompagnement des clients du groupe vers une économie bas-carbone et de la diminution de l'empreinte environnementale de la banque. Les 2 autres critères RSE attachés à la

rémunération variable court terme des dirigeants mandataires sociaux reposent (i) pour 5% sur le positionnement du groupe BNP Paribas dans le classement des agences de notation extra-financière et (ii) pour 5% sur une évaluation par le conseil d'administration des faits marquants de l'année principalement au regard des enjeux climatiques et sociaux. Le groupe n'intègre pas d'indicateur de mesure de la satisfaction client « Net Promoter Score » (NPS) à ses critères RSE ; cet indicateur n'étant pas considéré comme strictement de nature RSE. Concernant la rémunération long terme des dirigeants mandataires sociaux

dont la période d'observation est de 5 ans, la banque considère que les indicateurs RSE qui pourraient conditionner son paiement ne sont pas suffisamment fiables et auditables à cet horizon. Pour les collaborateurs clés du groupe (8 400 bénéficiaires du plan attribué en 2022) pour lesquels la période d'observation de la rémunération à long terme est de 3 ans, le paiement est conditionné à l'atteinte d'objectifs basés sur les 4 piliers RSE du groupe en matière de responsabilité économique, sociale, civique et environnementale.

Par ailleurs, le groupe s'attache à intégrer de façon pertinente des critères RSE dans ses dispositifs de rémunération comme le montre le nouvel accord d'intéressement, renouvelé en 2022. Cet accord inclut deux objectifs RSE sur lesquels les collaborateurs peuvent réellement agir dans le cadre de leurs missions : un objectif sociétal lié au nombre d'heures solidaires réalisées par les collaborateurs (programme #1MillionHours2Help) et un objectif environnemental de réduction annuelle d'émissions de gaz à effet de serre par collaborateur.



Nombre de critères RSE dans les dispositifs de rémunération long terme : une pratique homogène

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

Rémunération variable court-terme

Rémunération variable long-terme

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

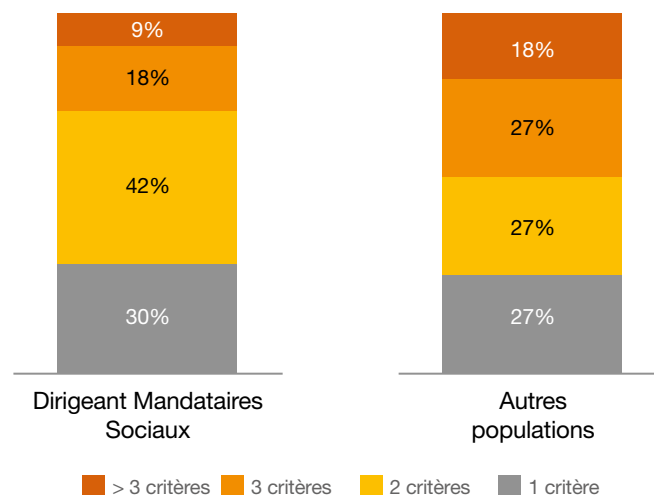
Clés de lecture : le graphique ci-contre présente le nombre de critères RSE intégrés dans la rémunération variable long terme des dirigeants mandataires sociaux (DMS) et autres populations en fonction de la communication de cette information.

[Hors graphique] 37,5% des sociétés du CAC 40 intègrent deux critères RSE à leur dispositif de rémunération variable long terme : cela comprend toutes les entreprises ayant 2 critères, à la fois pour les DMS et pour les autres populations, quels que soient les critères.

Le nombre de critères RSE de la rémunération variable long terme coïncide avec le nombre de critères RSE de la rémunération variable court terme. Les entreprises du CAC 40 retiennent deux critères pour la majorité d'entre elles.

Nombre de critères RSE

Sur 33 entreprises du CAC 40 ayant communiqué cette information pour les dirigeants mandataires sociaux, et 22 pour les autres populations



37,5%

des sociétés du CAC 49 intègrent deux critères RSE à leur dispositif de rémunération long terme, tous collaborateurs confondus

Au sein des 33 entreprises communiquant sur le nombre de critères RSE pris en compte dans la rémunération variable long terme des dirigeants mandataires sociaux (DMS), 42% incluent au moins deux critères.

Les entreprises du CAC 40 ont tendance à rapprocher les critères RSE intégrés dans la rémunération variable long terme de leurs DMS aux objectifs clés de leur plan stratégique. C'est pourquoi le pourcentage d'entreprises intégrant deux critères RSE à la rémunération variable long terme de leurs DMS est si proche du pourcentage pour le même nombre de critères RSE dans la rémunération variable court terme. Dans de nombreux cas, les critères RSE de la rémunération variable court terme sont des points d'étapes. En effet, ils assurent le suivi des thématiques clés ayant été adaptés en objectifs de la rémunération variable long terme.

Concernant les autres populations, 22 entreprises communiquent sur le nombre de critères RSE pris en compte dans leur rémunération variable long terme. Ces derniers sont répartis de manière très homogène, avec le même pourcentage allant de un à trois critères.



Société Générale – Favoriser l'intégration de critères RSE au sein de la rémunération long terme

La Société Générale considère la rémunération comme un système cyclique, dont les critères d'évaluation quantitatifs ou qualitatifs résultent d'un équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes internes et externes concernées par le sujet. En septembre 2023, la banque a dévoilé son plan stratégique

2023-2026, intégrant de nouvelles ambitions en matière de RSE. Ses priorités RSE stratégiques se déclinent en critères de rémunération long terme, sur lesquels s'appuient les critères de la rémunération court terme pour évaluer leur progression annuelle. Cependant, il reste difficile de mesurer l'intégration des thématiques ESG

dans la culture d'entreprise. Les contextes macro-économiques, politiques etc., favorables ou non, peuvent également interférer dans l'évaluation de la performance des critères de rémunérations. Ces critères ont été intégrés à la rémunération variable – long et court terme – des autres membres des comités de direction

du groupe et un critère de participation aux formations RSE a été mis en place dans la rémunération variable des managers. Le groupe considère les dispositifs de rémunérations et l'intégration de critères RSE comme un levier pour aligner les annonces stratégiques récentes à leur mise en œuvre.



L'environnement : une thématique incontournable dans le choix des critères

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

Rémunération variable court-terme

Rémunération variable long-terme

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

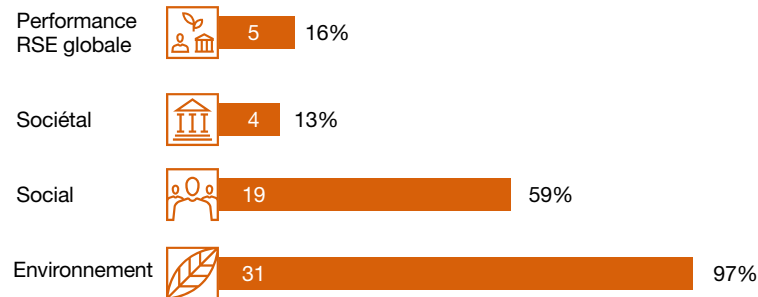
Annexes

Clés de lecture : le graphique ci-contre présente les différentes thématiques liées aux critères RSE intégrés dans la rémunération variable long terme des dirigeants mandataires sociaux en fonction de la communication de cette information.

Contrairement à la rémunération variable court terme des dirigeants mandataires sociaux (DMS), la thématique environnementale prévaut sur la thématique sociale en ce qui concerne les thématiques des critères RSE intégrés dans la rémunération variable long terme des DMS.

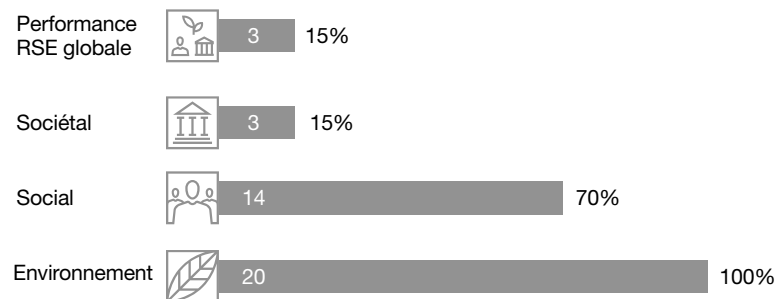
Thématiques des critères RSE - Dirigeants Mandataires Sociaux

Sur 32 entreprises du CAC 40 ayant communiqué cette information



Thématiques des critères RSE – Autres populations

Sur 20 entreprises du CAC 40 ayant communiqué cette information



Clés de lecture : le graphique ci-contre présente les différentes thématiques liées aux critères RSE intégrés dans la rémunération variable long terme des autres populations en fonction de la communication de cette information.

97%

des entreprises du CAC 40 intègrent des objectifs liés à la thématique environnementale dans la rémunération variable long terme de leurs dirigeants mandataires sociaux.

Comme les critères RSE de la rémunération variable court terme, les critères RSE de la rémunération variable long terme sont orientés autour des thématiques environnementales et sociales, avec 31 entreprises affirmant intégrer un critère au niveau environnemental et 19 affirmant intégrer un critère au niveau social.

Comme pour les dirigeants mandataires sociaux, la thématique environnementale est la plus récurrente pour les autres populations, avec la totalité des entreprises qui intègrent des critères RSE autour de la thématique environnementale dans leur rémunération variable long terme. Près de 14 entreprises du CAC 40, sur les 20 communiquant à ce sujet, intègrent des critères RSE autour de cette thématique dans la rémunération variable long terme des autres populations.

Il est à noter qu'intégrer des critères RSE dans la rémunération variable long terme des autres populations est une pratique encore en progression puisque la moitié des entreprises du CAC 40 communiquent des informations à ce sujet.



Worldline – Adapter le pilotage des critères RSE dans les rémunérations, levier d'atteinte des objectifs de la stratégie RSE

Au sein du groupe Worldline, la rémunération court terme du directeur général (DG) et du directeur général délégué (DGD) intègre un indice composé de 12 critères relatifs à la stratégie RSE jusqu'à fin 2025, depuis les premiers plans de rémunération en 2007. En effet, les critères RSE représentent 10% de la part variable court terme, dont le pilotage des objectifs est semestriel pour visualiser l'atteinte des objectifs intermédiaires à chaque semestre. Le DG et le DGD ont également une rémunération long terme indexée sur 20% de critères RSE. Le groupe est challengé par ses investisseurs et s'inspire de benchmarks pour renforcer et ajuster ses ambitions. Worldline prévoit également un plan bonus pour 40% des populations de tout niveau : ces dispositifs sont des leviers de discussions sur l'avancement des politiques ou l'atteinte des objectifs du groupe.



Des enjeux stratégiques intégrés à la rémunération long terme des dirigeants mandataires sociaux

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

Rémunération variable court-terme

Rémunération variable long-terme

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

Les sous-thématiques relatives aux critères RSE de la rémunération variable long terme des dirigeants mandataires sociaux sont liés aux objectifs stratégiques des sociétés du CAC 40.

75%

des sociétés du CAC 40 intègrent des objectifs concernant les émissions de CO₂ et la diversité & inclusion.

Parmi les 32 entreprises ayant communiqué les sous-thématiques que concernaient les critères RSE de la rémunération variable long terme de leurs dirigeants mandataires sociaux (DMS), 81 % retiennent les émissions de CO₂ et 59% la diversité et l'inclusion.

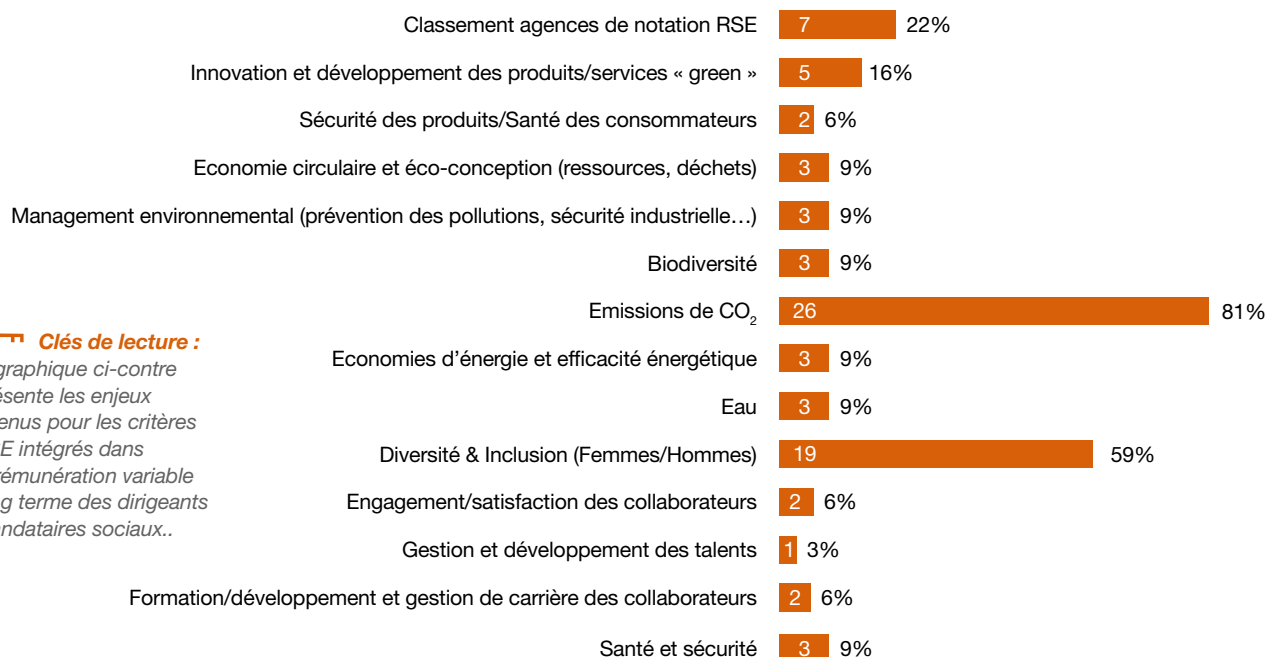
L'analyse des indicateurs les plus utilisés pour évaluer la performance des critères RSE de la rémunération variable long terme des DMS révèle que 23 entreprises du CAC 40 - parmi 28 communicantes - choisissent principalement des indicateurs de performance, tels que le taux d'accidents du travail ou encore le nombre de femmes parmi les effectifs (*top-management* ou effectif total).

Parmi les 32 entreprises ayant communiqué les sous-thématiques que concernaient les critères RSE de la rémunération variable long terme de leur DMS, 81% retiennent les émissions de CO₂ et 59% la diversité et l'inclusion.

Concernant les autres populations, la moitié des sociétés du CAC 40 communiquent sur les sous-thématiques adressées dans les critères RSE retenus pour leur rémunération variable long terme. De même que pour les DMS, sur les 20 entreprises communicantes, 59% intègrent des indicateurs relatifs aux émissions de CO₂, et 45% des entreprises sur le sujet de la diversité et l'inclusion.

En outre, les autres types d'indicateurs les plus fréquents sont les indicateurs d'action (mise en œuvre de politique d'entreprise) et d'opinion (baromètre social, enquête de satisfaction). Cette tendance à long terme fait écho aux résultats obtenus lors de l'analyse des indicateurs les plus utilisés pour évaluer la performance des critères RSE de la rémunération variable court terme des DMS, démontrant ainsi le lien entre indicateurs court terme et long terme.

Sous-enjeux adressés - Dirigeants mandataires sociaux Sur 40 entreprises ayant communiqué cette information



Clés de lecture :

le graphique ci-contre présente les enjeux retenus pour les critères RSE intégrés dans la rémunération variable long terme des dirigeants mandataires sociaux..



Des enjeux stratégiques intégrés à la rémunération long terme des dirigeants mandataires sociaux

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

Rémunération variable court-terme

Rémunération variable long-terme

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes



Axa – « Le choix de bons critères RSE pour les collaborateurs est la marque d'un employeur responsable et inclusif »

Le groupe AXA est convaincu que l'alignement des dispositifs de rémunérations sur sa stratégie RSE a un réel impact sur l'engagement des collaborateurs. C'est pourquoi, les objectifs stratégiques en matière de climat et de diversité du plan AXA for Progress index 2023 ont été déclinés en critères RSE. Les rémunérations court terme et/ou long terme de 6 000 collaborateurs du groupe, en plus du dirigeant mandataire social et des dirigeants exécutifs, sont

indexés sur ces critères RSE. En effet, les collaborateurs, sensibles à la raison d'être du groupe, portent les engagements et influent sur l'atteinte de ces objectifs. Le groupe assurantiel saisit les avancées réglementaires comme des accélérateurs pour faire évoluer sa stratégie. Plus largement, le groupe constate que ces nouvelles réglementations mènent les acteurs du secteur financier vers davantage de maturité et de montée en compétences.

Afin d'embarquer toujours plus de collaborateurs, le groupe AXA a renouvelé fin 2023 son ambition d'intégrer une part de 30% de critères liés au développement durable dans ses accords d'intéressement. Enfin, de par sa raison d'être, le groupe est moteur sur les thématiques d'équité salariale et de salaire décent, en accord avec les principes directeurs établis par les Nations Unies et l'OCDE.



Une quote-part renforcée sur le long terme

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

Rémunération variable court-terme

Rémunération variable long-terme

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

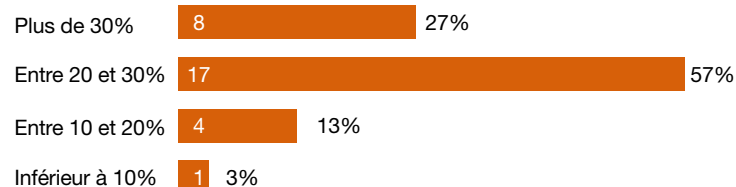
Annexes

En comparaison aux quotes-parts attribuées aux critères RSE de la rémunération variable court terme des dirigeants mandataires sociaux comme des autres populations, celle de la rémunération variable long terme est plus haute.

57%

des sociétés du CAC 40 attribuent 20 à 30% de critères RSE dans la rémunération variable long terme de leurs dirigeants mandataires sociaux

Quote-part attribuée aux critères RSE - Dirigeants mandataires sociaux Sur 39 entreprises du CAC 40 ayant communiqué cette information



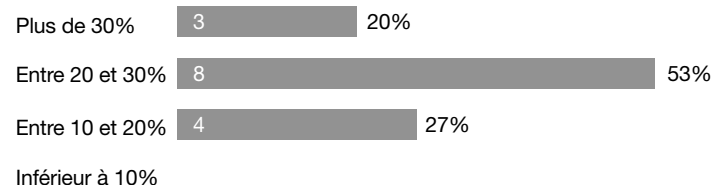
Entre 20% et 30% de quotes-parts sont attribués aux critères RSE pour la rémunération long terme des dirigeants mandataires sociaux (DMS), comme des autres populations.

La moyenne de la quote-part attribuée aux critères RSE de la rémunération variable long terme des DMS est de 23%, et celle des autres populations est de 22%.

Ces résultats font écho à ceux trouvés lors de l'analyse de la quote-part attribuée aux critères RSE de la rémunération variable court terme.

L'harmonisation des quotes-parts attribuées aux critères RSE entre les DMS et les autres populations est d'autant plus marquée pour la rémunération long terme que pour la rémunération court terme, qui est, pour rappel, respectivement de 23% et de 19%.

Quote-part attribuée aux critères RSE - Autres populations Sur 10 entreprises du CAC 40 ayant communiqué cette information



Clés de lecture : le graphique ci-contre présente les différentes quotes-parts attribuées aux critères RSE de la rémunération variable court terme des dirigeants mandataires sociaux en fonction de la communication de cette information.

Clés de lecture : le graphique ci-contre présente les différentes quotes-parts attribuées aux critères RSE de la rémunération variable court terme des autres populations en fonction de la communication de cette information.



Pour aller plus loin

Pratiques de sociétés non-cotées : La Banque Postale, société à mission, et Malakoff Humanis, à gouvernance mutualiste

En tant que membres de l'Orse, La Banque Postale et Malakoff Humanis ont partagé leurs bonnes pratiques et leurs visions quant à l'intégration de critères RSE au sein de leurs dispositifs de rémunérations.

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans
les sociétés cotées

Rémunération variable court-terme

Rémunération variable long-terme

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des
sociétés cotées

Annexes



La Banque Postale – Adapter les objectifs extra-financiers du dispositif de rémunération variable individuelle aux profils et métiers

L'entrée en vigueur de la SFDR et l'évolution croissante des exigences de gestion des risques de durabilité ainsi que le passage au statut d'entreprise à mission ont été l'occasion pour La Banque Postale de revoir à la hausse l'intégration de critères extra-financiers dans ses dispositifs de rémunération. En effet, le poids de ces critères au sein du schéma d'intéressement a été réhaussé à 50%. Initialement limité aux seuls dirigeants mandataires sociaux (DMS) le principe d'une prise en compte de critères extra-financiers dans la rémunération variable individuelle a été étendu progressivement à partir de 2022 à l'ensemble des collaborateurs du groupe, filiales incluses, et vise un poids de l'extra-financier de 40%. Toutefois, les disparités entre profils et métiers sont à prendre en compte dans les choix des indicateurs, c'est une condition nécessaire de l'adhésion des collaborateurs à ces nouveaux schémas et donc de succès de la démarche : en amont de chaque campagne annuelle de rémunération, des entretiens préparatoires incluant les dirigeants des principales fonctions / entités sont conduits dans le but de construire une base d'objectifs adaptés au plus près des réalités opérationnelles de chacun.



Malakoff Humanis – Contribuer à engager l'ensemble des collaborateurs autour des ambitions RSE du groupe en s'appuyant sur le dispositif d'intéressement

Dans le cadre de son nouveau projet d'entreprise 2022-2026, Malakoff Humanis a positionné la RSE comme l'une des quatre grandes ambitions stratégiques du groupe et a mené des actions pour que sa démarche RSE soit incarnée à tous les niveaux de l'entreprise. Dans ce cadre, Malakoff Humanis a pris la décision d'intégrer dans sa politique de rémunération variable des critères RSE qui contribuent à la performance globale du groupe.

Depuis 2022, des critères RSE sont ainsi intégrés aux critères retenus dans le cadre du dispositif d'intéressement conclu pour une durée de 3 ans (2022-2024). Ce choix a pour objectif de sensibiliser et engager l'ensemble des collaborateurs sur ces enjeux et de reconnaître l'effort collectif nécessaire à la transformation et la performance du groupe.

En 2022, les critères RSE retenus sont les taux de participation à 1. la formation/sensibilisation des collaborateurs à la démarche RSE du groupe 2. la formation des managers à la prévention de l'absentéisme. Ces derniers ont évolué en 2023 avec 2 nouveaux indicateurs RSE : 1. la part des encours financiers labellisés ISR (faisant le lien avec les orientations et les travaux menés par le groupe en matière d'investissements responsables) et 2. le taux de participation à la formation/sensibilisation sur le handicap (pilier historique des engagements sociaux et sociétaux du groupe).

La RSE étant un pilier stratégique, l'objectif est de s'appuyer sur le dispositif d'intéressement comme modèle pour l'étendre à d'autres dispositifs.



- 1. Résumé exécutif
- 2. Introduction
- 3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées
- 4. Tendances dans le capital-investissement**
 - Critères RSE dans le *management package*
 - Critères RSE dans le *carried interest*
- 5. Tendances au sein des PME
- 6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées
- Annexes



Tendances dans le capital-investissement

4

Analyse des pratiques dans les sociétés non-cotées

Une considération en forte croissance



Critères RSE : les dirigeants des participations soumis à des objectifs de durabilité dans leur rémunération

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

Critères RSE dans le *management package*

Critères RSE dans le *carried interest*

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

Un mouvement global s'opère au sein du capital-investissement, quant à l'intégration de critères RSE dans la contrepartie à la fois des dirigeants des participations et des équipes d'investissement, via des dispositifs comme le *management package* et le *carried interest*.

37%

des personnes interrogées affirment que leur fonds intègre des considérations ESG dans la rémunération des dirigeants

La présente étude dresse le constat d'une généralisation, de la part des sociétés cotées du CAC 40, à l'intégration de critères RSE dans les rémunérations, avec une extension progressive du périmètre d'application au-delà des dirigeants et administrateurs. Mécanisme désormais largement pratiqué par ce type d'entreprises, il est intéressant d'observer son développement auprès de fonds de capital-investissement et de leurs investissements dans des entreprises non-cotées.

Une enquête réalisée dans le *Global Private Equity Responsible Investment Survey 2023*⁹ indique que 37% de personnes interrogées (sur 166 répondants) considèrent que leur fonds intègre une importance à l'ESG dans le traitement et la rémunération des dirigeants. Cette valeur donnée à l'ESG est aussi accompagnée d'un contexte réglementaire exigeant en matière de transparence. En effet, la Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR), réglementation européenne visant à renforcer la transparence des acteurs

financiers, impose aux sociétés de gestion d'indiquer la manière dont les politiques de rémunération sont adaptées à l'intégration des risques de durabilité.

Deux pratiques sont particulièrement utilisées dans la création d'un lien entre la contrepartie financière dans le capital-investissement et l'ESG.

Le *management package*

Le *management package* consiste à établir des **indicateurs de durabilité à atteindre au sein des participations des fonds**.

En effet, ce mécanisme correspond à un **ensemble d'avantages**, habituellement financiers, offerts aux dirigeants des participations des fonds d'investissement. L'objectif étant de stimuler la contribution de la participation à l'ESG pour augmenter la valeur de l'entreprise acquise. **Les indicateurs de durabilité aujourd'hui utilisés sont variés**, tel que l'ouverture du capital aux salariés (partage de la valeur), l'empreinte et la trajectoire climatique, ou la gestion des ressources et des déchets.

Cela concerne, au vu des informations disponibles, entre 5% et 20% de l'enveloppe totale de leurs rémunérations variables. Néanmoins, cela reste un procédé assez peu vulgarisé, bien que de nombreux fonds admettent **se poser la question de son adoption**. La pratique qui semble la plus répandue pour les dirigeants de participations consiste à inclure des critères ESG dans leur **rémunération variable annuelle**.

Clés de lecture : Le *Management Package* désigne les mécanismes d'intéressement et de rémunération à destination du *management* d'une participation.



Intégration des critères RSE dans le *carried interest* : l'intérêt croissant aux enjeux de durabilité

1. Résumé exécutif
2. Introduction
3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées
4. Tendances dans le capital-investissement
Critères RSE dans le <i>management package</i>
Critères RSE dans le <i>carried interest</i>
5. Tendances au sein des PME
6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées
Annexes

Jusqu'à
50%

de critères ESG appliqués dans le mécanisme de *carried interest* par certaines sociétés de capital investissement

Le *carried interest*

C'est une contrepartie destinée dans la majorité des cas aux équipes d'investissement.

Cette pratique consiste à **lier l'atteinte d'objectifs à l'attribution d'une contrepartie perçue par les équipes d'investissement**. Il s'agit en effet de la part des plus-values réalisées par un fonds au-delà d'un seuil de rendement prédéfini. Ce mécanisme vise à aligner les intérêts des équipes d'investissement avec ceux des investisseurs.

Certains fonds commencent à **intégrer des critères ESG aux conditions d'atteinte du *carried interest***. Cette évolution témoigne de la **prise de conscience croissante sur l'importance stratégique de l'ESG**. Les sociétés de gestion les plus ambitieuses en termes de durabilité ayant rendu publiques ces informations, indiquent intégrer jusqu'à 50% d'ESG dans leurs conditions d'atteinte du *carried interest*, avec des critères liés au partage de la création de valeur, au respect de

la stratégie d'investissement durable, à l'inclusion et la diversité ou encore l'empreinte carbone.

Il est également intéressant de noter l'effet miroir de ces deux pratiques utilisées, avec une logique de réussite commune et transverse des objectifs en matière d'ESG entre le fonds et l'entreprise. En effet, ces contreparties incitent, à la fois les dirigeants des participations avec le *management package*, et les équipes d'investissement avec le *carried interest*, à une prise d'actions de concert vers la réalisation des objectifs du durabilité désormais stratégiques.

Cependant, ces deux approches sont encore relativement nouvelles et la façon dont le *carried interest* et le *management package* sont liés aux critères ESG peut varier d'un fonds à l'autre, en fonction de sa culture, de son histoire et de son ambition (classification SFDR, fonds à impact). La mesure de la performance ESG, l'établissement d'objectifs clairs et la transparence dans la communication

autour de ces pratiques représentent les défis de cette évolution.

Comme le résume à juste titre ce témoignage d'investisseur recueilli lors de la *Global Investor Survey 2023*, PwC¹⁰ : « Tout le monde doit avancer dans la même direction. La rémunération des employés et les objectifs opérationnels et financiers doivent être alignés sur les objectifs de développement durable de l'entreprise. »

Clés de lecture : Le *carried interest* correspond à une contrepartie évaluée en fonction de la performance d'un investissement, à destination de l'équipe d'investissement. Elle n'est versable que lors de l'atteinte du « hurdle rate » (taux de rendement interne minimal).



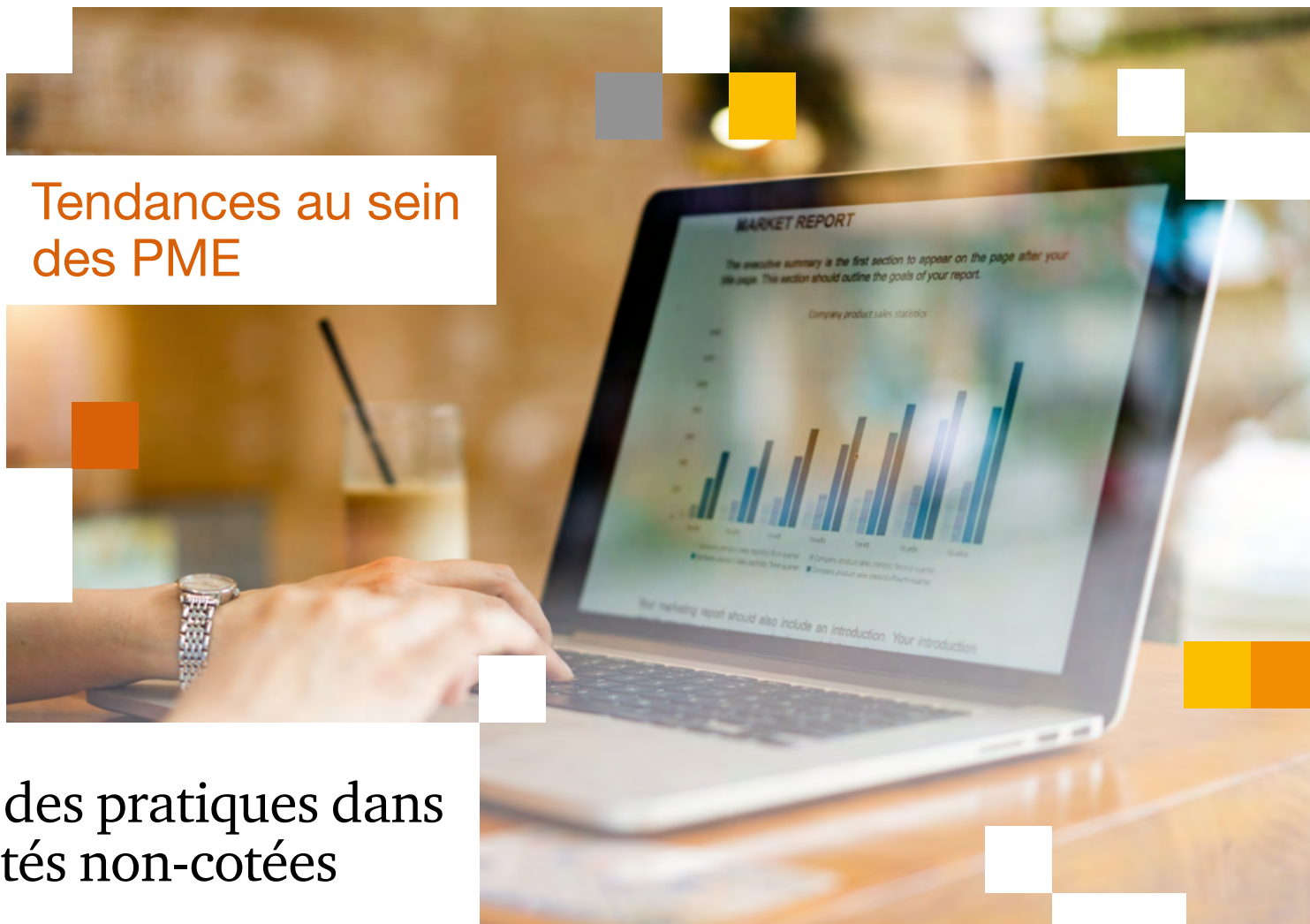
1. Résumé exécutif
2. Introduction
3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées
4. Tendances dans le capital-investissement
5. Tendances au sein des PME
Les tendances de la RSE dans les PME
Témoignages
6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées
Annexes

Tendances au sein des PME

5

Analyse des pratiques dans les sociétés non-cotées

Des pratiques encore timides





Les tendances de la RSE dans les PME

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

Les tendances de la RSE dans les PME

Témoignages

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

Un enjeu essentiel

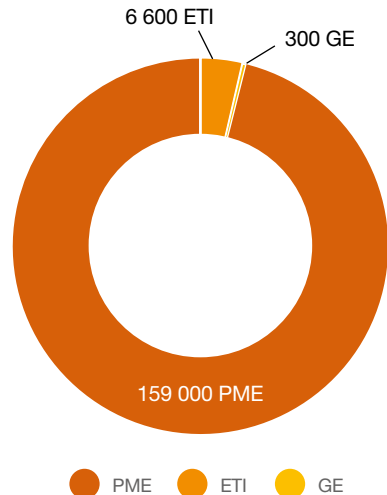
Les 159 000 PME françaises¹¹ occupent une position centrale pour contribuer à la réduction des inégalités, des émissions de gaz à effet de serre, et, plus globalement, à l'atteinte des 17 Objectifs de développement durable (ODD).

Avec un effectif cumulé de 4 millions d'équivalents temps plein (ETP), les PME ont un rôle clé à jouer dans des domaines tels que le bien-être au travail, la lutte contre

les discriminations et la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes. Comptant pour environ 15% de l'empreinte carbone française¹², les PME ont également un rôle à jouer dans la transition vers une économie à faibles émissions. Leur contribution est cruciale pour décarboner les chaînes de valeur, notamment car une partie des émissions des PME se retrouve dans le scope 3 (émissions indirectes autres que celles liées à l'énergie) des grands groupes.

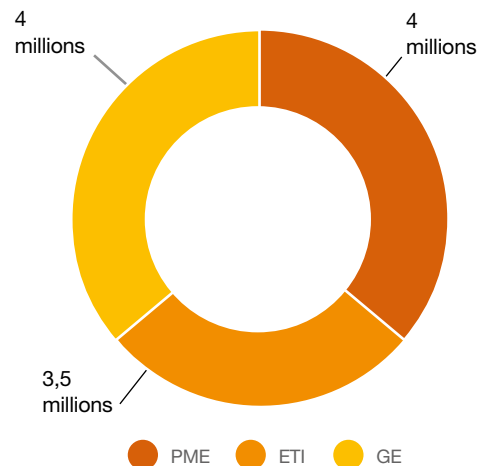
L'intégration de facteurs sociaux et environnementaux dans les modèles d'affaires des PME françaises est également un impératif compétitif. L'Union européenne se dote progressivement d'un cadre ambitieux en matière de durabilité qui incitera davantage d'entreprises à prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux dans leurs chaînes d'approvisionnement. Les PME qui ne répondent pas à certains critères pourraient perdre de nombreuses opportunités commerciales.

Les entreprises françaises par taille (hors micro-entreprises), en 2021



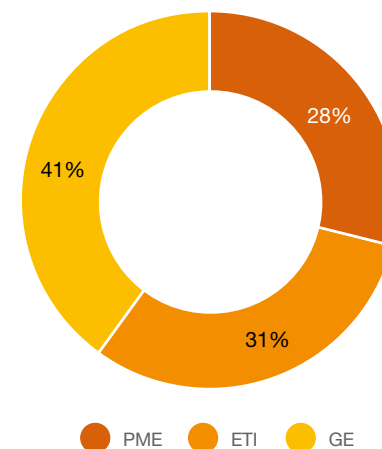
96% des entreprises (hors micro-entreprises) sont des PME

L'effectif salariés en ETP, par taille d'entreprises (hors micro-entreprises), en 2019



35% des salariés travaillent dans une PME (hors micro-entreprises)

La provenance de la valeur ajoutée française, par taille d'entreprise (hors micro-entreprise), en 2019



28% de la valeur ajoutée française (hors micro-entreprises) provient des PME



Les tendances de la RSE dans les PME

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

Les tendances de la RSE dans les PME

Témoignages

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

Les PME s'engagent

Les pratiques RSE des PME peuvent être difficiles à étudier car beaucoup de PME font de la RSE sans même le savoir. En effet, leur niveau de connaissance et de maturité sur ce sujet reste hétérogène. Ainsi, si 90% des PME déclarent avoir déjà volontairement mis en place des actions environnementales ou sociales, seul un quart d'entre elles estiment avoir réellement formalisé une démarche RSE autour d'un plan d'action. La dynamique

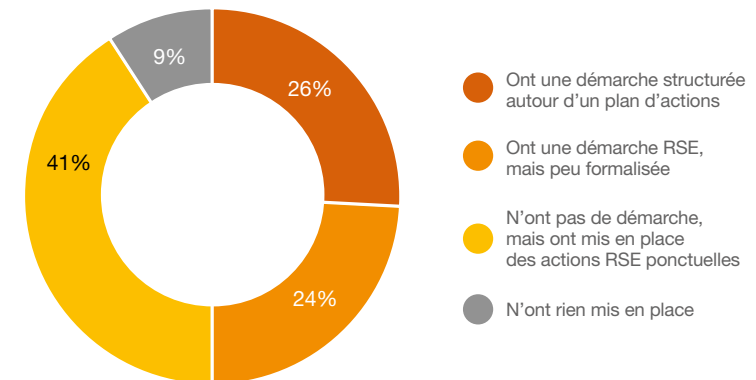
de formalisation des démarches semble néanmoins s'accélérer fortement. Selon une étude de Bpifrance, parue en 2018¹³, 65% des PME déclarant avoir une démarche RSE structurée, l'avaient formalisée au cours des cinq années précédentes.

Plusieurs études ont mis en lumière le rôle clé des valeurs personnelles des dirigeants de PME comme déclencheur des démarches RSE. Pour de nombreux dirigeants de PME, la RSE est une affaire de « bon sens » et

de convictions personnelles. Les valeurs qu'évoquent les dirigeants sont variées mais gravitent généralement autour de l'idée de respect et de responsabilité, à la fois vis-à-vis des salariés, du territoire et de l'environnement. La RSE est également perçue comme un moyen de pérenniser son entreprise sur le long terme, un moteur particulièrement efficace dans les entreprises familiales.



Où en sont les PME-ETI avec la RSE ?¹³



91% des PME-ETI ont mis en place des actions RSE



Les tendances de la RSE dans les PME

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

Les tendances de la RSE dans les PME

Témoignages

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

La pression des clients joue également un rôle moteur. Selon une étude de Bpifrance, l'Orse et PwC France et Maghreb¹⁴, parue en 2022, 82% des PME déclarent être sollicitées sur les sujets RSE. Ces demandes prennent plusieurs formes, notamment la présence de critères RSE dans les appels d'offres. Cette dynamique devrait s'accélérer avec les nouvelles obligations réglementaires qui se développent et qui feront peser en cascade de nouvelles exigences sur les PME. Ainsi, plus de 40% des PME considèrent être davantage sollicitées par leurs clients sur les sujets RSE depuis l'entrée en vigueur de la loi sur le devoir de vigilance en 2017¹⁴.

Selon une étude de la Commission européenne¹⁵, parue en 2021, les démarches RSE des PME concernent notamment les conditions de travail et les sujets relatifs aux consommateurs, car ces sujets profitent directement à leur entreprise. D'une part, les actions en faveur des conditions de travail sont perçues comme un levier pour recruter de nouveaux salariés, assurer leur motivation et garantir leur maintien dans l'entreprise. D'autre part, les actions envers les consommateurs contribuent à la fidélisation et au développement de la clientèle. Les démarches en faveur de pratiques plus respectueuses de l'environnement sont également fréquentes au sein des PME. Cependant, selon une étude de Bpifrance, celles-ci se limitent généralement à des actions ordinaires, telles que l'installation d'ampoules LED ou le tri des déchets. Enfin, les actions liées aux droits de l'homme et à l'engagement sociétal sont moins fréquentes dans les PME, notamment car elles sont jugées plus éloignées du cœur de métier de l'entreprise.

Selon l'étude de la Commission européenne, les PME ont tendance à peu communiquer en externe leurs informations sociales et environnementales. D'un part, elles ne sont pas soumises à l'obligation de reporting en matière de durabilité. D'autre part, les coûts liés à la création de rapports dépassent les avantages perçus. Ainsi, selon l'étude, seulement 38% des PME déclarent communiquer des informations en matière de durabilité. Les PME qui choisissent de divulguer ce type d'informations le font généralement de manière ponctuelle en utilisant notamment les réseaux sociaux. En revanche, les PME dotées d'une démarche structurée ont tendance à communiquer ces informations plus régulièrement, car les avantages perçus sont plus importants.

Le manque de ressources, de compétences et de temps sont des freins importants au développement de la RSE dans les PME. Malgré la bonne volonté de nombreux dirigeants d'entreprise, ces obstacles combinés font souvent de la RSE un sujet secondaire plutôt qu'une priorité stratégique à intégrer dans le modèle d'affaires.



Les tendances de la RSE dans les PME

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

Les tendances de la RSE dans les PME

Témoignages

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

L'intégration de critères RSE dans les rémunérations au sein des PME

Peu de recherches ont été consacrées aux pratiques de ressources humaines (RH), dont la rémunération, au sein des PME. Les rares études réalisées sur ce sujet ont souligné des approches RH hétérogènes, basées sur l'individualisation, la flexibilité, la capacité d'adaptation et la recherche de relations harmonieuses au sein de l'entreprise. Dans les PME, les pratiques RH sont plus rarement formalisées que dans les grandes entreprises. Cette approche, qui ne requiert pas de compétences spécialisées peut, notamment, leur permettre de réduire les coûts, d'accroître la flexibilité et de simplifier la mise en œuvre. Par ailleurs, les résultats des études font ressortir que plusieurs caractéristiques peuvent expliquer des approches RH différentes d'une PME à l'autre :

- Le taille de l'entreprise,
- Le type d'entreprise,
- Les ressources économiques,
- Le niveau de qualification du dirigeant et des salariés,
- Le modèle d'affaires et la stratégie.

Il n'existe presque aucune étude française consacrée au management des rémunérations dans les PME, et encore moins à l'intégration de critères RSE dans les rémunérations dans ces entreprises. L'enquête annuelle « ODD et entreprises françaises en action »¹⁶ du Pacte mondial de l'ONU Réseau France et PwC France et Maghreb peut offrir une première perspective sur ce sujet. D'après cette étude, seules 9% des entreprises françaises de 10 à 250 salariés déclarent avoir intégré des critères en lien avec les ODD dans le calcul de la part variable du dirigeant. Le taux monte à 38% pour les entreprises de plus de 5000 salariés. Ainsi, l'intégration de critères RSE dans les dispositifs de rémunération sein des PME reste une exception. Cela peut notamment s'expliquer par plusieurs facteurs :

- Les démarches RSE des PME sont moins formalisées que celles des grandes entreprises ;
- Les approches RH des PME sont moins formalisées que celles des grandes entreprises ;
- Les PME ne sont généralement pas sollicitées par leurs parties prenantes sur l'intégration de critères RSE dans les rémunérations, contrairement à certaines grandes entreprises.

Bien que l'intégration de critères RSE dans les rémunérations ne soit pas encore la norme dans les PME, plusieurs d'entre-elles se sont d'ores et déjà impliquées sur ce sujet, reconnaissant que ce type d'initiative pouvait accélérer le déploiement de leur démarche RSE.





1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

Les tendances de la RSE dans les PME

Témoignages

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes



Alexandre Sevenet

Président de Nepsen

Pouvez-vous présenter votre entreprise ?

Nepsen est une société de conseil et d'ingénierie en transition énergétique et écologique. Nous sommes une société à mission depuis 2021. Notre raison d'être, « bâtir un monde sobre en énergie, écologique et solidaire », a été intégrée dans nos statuts avec 5 objectifs sociaux et environnementaux que nous déclinons avec des objectifs opérationnels, des indicateurs opérationnels et des tableaux de bord. Pour moi, un projet d'entreprise, ce n'est pas seulement de faire du chiffre d'affaires, la réussite de l'entreprise est beaucoup plus globale : elle doit effectivement être économique, mais également environnementale et sociétale. C'est un tout qui fait que l'entreprise est un projet réussi ou non.

Avez-vous intégré des critères RSE dans vos dispositifs de rémunération ?

Nous avons changé notre accord d'intéressement depuis le 1^{er} janvier 2023. Précédemment, il était basé sur des critères de rentabilité de l'entreprise. Cette année, nous avons complètement remodelé l'accord d'intéressement du groupe. Une fois qu'un minimum de rentabilité est atteint,

5 objectifs à atteindre permette de déclencher une prime de 300 euros par objectif, donc il y a potentiellement 1500 euros nets pour chaque collaborateur :

- Les émissions de gaz à effet de serre : les émissions de GES de Scope 1 et 2, par ETP, doivent diminuer d'une année à l'autre.
- La qualité du travail : le taux de satisfaction client, calculé à partir d'un questionnaire qui intègre le sujet de notre impact écologique, doit être supérieur à 75%.
- L'égalité professionnelle : notre index de l'égalité professionnelle doit être supérieur à la moyenne des entreprises de notre branche.
- La qualité de vie au travail : le score de notre baromètre social interne ne doit pas être en baisse par rapport à la moyenne des 3 exercices précédents.
- La croissance des effectifs : cet indicateur nous permet d'évaluer la pertinence de notre modèle, car si nous n'arrivons pas à recruter, c'est que notre modèle n'est pas bon, que nous n'arrivons pas à être attractifs.

Quelles ont été les difficultés ?

La rémunération est un sujet qui reste sensible. Il faut faire en sorte que les modalités d'attribution soient sans équivoque. Or en matière environnementale et sociétale, on a quand même peu d'indicateurs sans équivoque. Il y a une également des limites opérationnelles. La collecte des indicateurs nécessite du temps. Or dans les PME, on n'a juste pas le temps. La plupart des petites et moyennes entreprises sont en mode survie pour délivrer leur métier de base de manière correcte et satisfaisante pour les clients.

Comment cette initiative a-t-elle été accueillie par les salariés ?

Les élus du CSE ont été les premiers informés, car ils ont également été consultés sur le choix des indicateurs et le mode de calcul. Ensuite, nous avons présenté cette initiative à toute l'équipe. Les retours sont très positifs. Espérons que la rentabilité sera au rendez-vous pour que nous puissions distribuer les sommes correspondantes aux objectifs atteints ! ■



1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

Les tendances de la RSE dans les PME

Témoignages

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes



Anne-Lise Martin

Directrice Développement Durable et Qualité de Camus La Grande Marque

Pouvez-vous présenter votre entreprise ?

Camus La Grande Marque est une maison de Cognac créée en 1863. Il s'agit d'une maison familiale, nous en sommes à la cinquième génération et la sixième génération est en train d'arriver dans l'entreprise ! Notre démarche RSE est encore jeune, nous l'avons formalisée fin 2021. Cette démarche se structure autour de plusieurs axes. L'axe environnemental est essentiel, car nous sommes un acteur du terroir et devons préserver nos terroirs et paysages. Le climat est même un enjeu stratégique pour l'entreprise. Avec 2 °C d'augmentation de la température, notre activité pourrait être menacée. Notre stratégie climat est donc ambitieuse : jusqu'en 2025, réduire nos émissions de 5% chaque année, par rapport à 2021, tout scope confondu. Ensuite, nous développons l'éco-conception, avec une intégration dans l'ensemble des métiers et une approche très formalisée grâce à un outil de scoring interne. Sur le volet social, nous mettons notamment en œuvre des actions relatives à la valorisation de nos savoirs faire et à la promotion du bien-être au travail. Enfin, nous intégrons également un volet de développement territorial et des réseaux territoriaux.

Avez-vous intégré des critères RSE dans vos dispositifs de rémunération ?

Oui, ça s'est fait très vite ! Dès le début de notre démarche RSE, nous avons souhaité être labellisés Engagé RSE et l'intégration de critères RSE dans les rémunérations nous a été recommandée lors de notre premier audit. L'objectif est de faire comprendre que la RSE doit être partagée et que chaque salarié a un rôle à jouer. Ainsi, il y a quelques mois, nos représentants du personnel et la direction ont signé un nouvel accord d'intéressement qui intègre deux critères développement durable représentant chacun 5% du total :

- Le bilan carbone : les émissions de GES des scopes 1, 2 et 3 doivent diminuer de 5% par an pour débloquent la prime. Il n'y a pas de quote-part, donc la prime ne se débloquent pas si les émissions réduisent de 4,9%, par exemple. C'est ambitieux ! Et ça implique de faire valider notre bilan chaque année par un organisme extérieur.
- Les investissements RSE : nous avons défini des montants minimums d'investissement RSE que nos départements sont incités à utiliser chaque année. Si l'enveloppe utilisée de l'année est supérieure à l'année précédente, la part de 5% est versée, sinon elle ne se débloquent pas.

Comment cette initiative a-t-elle été accueillie par les salariés ?

Nous n'avons pas encore assez de recul, c'est tout nouveau ! Mais c'est un projet aligné sur les objectifs stratégiques de l'entreprise qui peut avoir un réel impact. Ça permet à chacun de jouer le jeu, de prendre conscience que le réchauffement climatique n'est pas un enjeu qu'au niveau de notre entreprise, mais de la société tout entière. Ce dispositif permet de faire prendre conscience aux salariés qu'ils peuvent contribuer aux enjeux RSE. Comment cette initiative a-t-elle été accueillie par les salariés ?

Recommanderiez-vous à d'autres PME de mettre en place ce type d'initiative ?

Oui ! Même s'il peut être difficile de trouver des critères qui fédèrent et sur lesquels la direction va se mobiliser, je recommanderais de choisir des critères quantitatifs, qui permettent de suivre les progrès et de motiver les salariés. Avoir un indicateur qu'on puisse faire vérifier et valider par un organisme extérieur est également un plus. Ça permet de ne pas être juge et partie, ce qui est important sur le sujet des rémunérations. Enfin, il est évidemment crucial de sensibiliser et de former les équipes sur les sujets RSE. ■



1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

Les tendances de la RSE dans les PME

Témoignages

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes



Bruno Duval

Président directeur général de SAVCO

Pouvez-vous présenter votre entreprise ?

SAVCO est une chaudronnerie qui fabrique des équipements destinés au secteur hydroélectrique, notamment des vannes, des conduites forcées, des bâches et des grilles. Je dirige également sa filiale, CCM, spécialisée dans l'étude et la réalisation de systèmes de manutention et de stockage du bois. Nous sommes environ 80 en haute saison et 65 en basse saison. En 2012, nous avons formalisé nos engagements RSE avec l'objectif de favoriser des processus sains et efficaces dans l'entreprise, notamment pour se différencier face à la concurrence étrangère. La RSE a contribué à la recomposition de l'entreprise, et a progressivement été intégrée dans tous nos processus, devenant essentielle à notre fonctionnement.

Avez-vous intégré des critères RSE dans vos dispositifs de rémunération ?

L'intégration de la RSE dans les rémunérations doit faire partie d'une

démarche globale et cohérente. Ainsi, les axes de notre politique RSE sont déclinés dans nos tableaux de bord, à partir desquels sont élaborées nos fiches d'évaluation annuelle. Dès lors, les critères RSE rentrent directement dans les évaluations de nos salariés et influencent leur carrière, leur promotion, et donc leur salaire. Nous évaluons, par exemple, leur connaissance des Dix principes du Pacte mondial et des ODD prioritaires de notre entreprise. Nous évaluons également leur attitude par rapport à nos actions visant à réduire les émissions de GES, la consommation électrique et à promouvoir l'amélioration continue. Au total, les items relatifs à la RSE, à l'environnement et à la santé/sécurité pèsent pour la moitié de la note d'évaluation finale ! Par ailleurs, nous avons également mis en place un accord d'intéressement et une prime individuelle de performance qui reprennent ces critères. Cette approche vise à créer et consolider une culture RSE au sein de l'entreprise.

Comment cette initiative a-t-elle été accueillie par les salariés ?

Sur les sujets concernant les RH, l'adhésion n'est jamais homogène. Certains salariés s'impliquent davantage que d'autres. D'autre part, plusieurs de nos salariés n'avaient aucune notion des sujets RSE à leur arrivée dans l'entreprise. L'essentiel est d'en parler régulièrement pour que le processus d'évaluation soit compris et accepté.

Recommanderiez-vous à d'autres PME de mettre en place ce type d'initiative ?

Oui, mais à condition que cela ait du sens dans l'entreprise. Il faut régulièrement parler du sujet et faire en sorte que les critères RSE soient bien intégrés dans la politique et dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise. La sensibilisation et la formation des équipes est essentielle pour assurer une compréhension commune des enjeux RSE. ■



1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

Les tendances de la RSE dans les PME

Témoignages

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes



Anaïs Kasbach

Responsable développement durable de Lunii

Pouvez-vous présenter votre entreprise ?

Lunii a été fondée en 2014 et son produit phare, « Ma Fabrique à Histoire », a été commercialisé à partir de 2016. Il s'agit d'une conteuse audio destinée aux enfants de 3 à 8 ans, dotée d'un système d'arborescence qui fait sa spécificité. L'enfant a la possibilité de choisir entre différentes options, ce qui lui donne l'impression de créer sa propre histoire personnalisée. La production de « Ma Fabrique à Histoire » a été relocalisée en France en 2020. Notre nouveau produit pour les 8-11 ans, qui sortira prochainement, est également fabriqué en France. Notre stratégie RSE pour 2030 se structure autour de 4 enjeux : l'éducation, la santé, l'inclusion et la diversité, la responsabilité de l'entreprise.

Avez-vous intégré des critères RSE dans vos dispositifs de rémunération ?

Nous discutons de ce sujet en interne depuis 2019/2020. À l'époque, nous nous interrogeons sur la manière de fixer des objectifs liés au développement durable et d'intégrer une partie de ces objectifs dans

la prime individuelle. Cette année, pour la première fois, une partie de la prime collective est indexée sur un objectif lié au développement durable : 80% de l'équipe devra avoir suivi notre formation interne sur le développement durable pour débloquer 10% de la part variable collective.

Quelles ont été les difficultés ?

Il y a 2 ans, une partie de la prime du comité de direction était conditionnée à l'atteinte des engagements, mais nous rencontrons des difficultés à mesurer les objectifs. Nos activités sont extrêmement différentes, ce qui rend difficile l'utilisation d'un critère unique comme les émissions de carbone, posant ainsi des questions sur la manière d'intégrer ces diverses activités dans nos critères de rémunération.

Pensez-vous que votre entreprise élargira ce type de dispositif dans le futur ?

Je l'espère ! Nous commençons souvent par de petites étapes pour progresser ensuite. Nous avançons progressivement. Dans le futur, je pense que cela pourrait passer par d'autres formes de critères, notamment en lien avec les émissions

de carbone. Par exemple, nous pourrions attribuer des budgets carbone aux équipes en fonction de leurs projets et de leurs objectifs. Nous avons également envisagé de lier la prime à l'investissement bénévole, en encourageant la participation à des activités bénévoles ou à l'utilisation de journées de volontariat offertes par l'entreprise. Une autre idée pourrait être de lier une partie de la prime à l'utilisation des outils par les équipes. Enfin, la variable pourrait également être indexée sur la réalisation de projets en lien avec le développement durable au sein des différents pôles de l'entreprise.

Je pense que le plus important c'est d'avoir des variables collectives qui motivent et investissent toute l'équipe. Tout en gardant en tête que, comme nos activités sont diverses, nos attentes ne peuvent pas être les mêmes pour tous. ■



1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Repères introductifs

Analyse

Observations

Annexes

Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

6

Analyse de la transparence des entreprises du CAC 40 sur la méthodologie de calcul du ratio d'équité





Repères introductifs sur le ratio d'équité

1. Résumé exécutif
2. Introduction
3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées
4. Tendances dans le capital-investissement
5. Tendances au sein des PME
6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées
Repères introductifs
Analyse
Observations
Annexes

Que dit la loi ?



Hard Law

Le ratio d'équité a été introduit en 2019 par l'article 187 de la loi Pacte¹⁷ et vient compléter l'article L. 225-37-3 du Code de commerce¹⁸.

Les sociétés cotées ont désormais l'obligation de présenter au sein de leur rapport sur le gouvernement d'entreprise deux ratios d'équité : « Pour le président du conseil d'administration, le directeur général et chaque directeur général délégué, les ratios entre le niveau de la rémunération de chacun de ces dirigeants et, d'une part, la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société autres que les mandataires sociaux, et d'autre part, la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la société autres que les mandataires sociaux ».

Cette nouvelle règle de transparence assure en partie la transposition des dispositions prévues dans la directive européenne « droit des actionnaires », dite directive « SRD 2 (Directive (UE) 2017/828 » du Parlement européen et du Conseil du 17 mai 2017. Le droit français est toutefois légèrement plus strict que le droit européen puisque l'obligation de publication par rapport à la médiane n'est pas prévue dans la directive¹⁹.



Soft Law

Code Afep-Medef (décembre 2022)²⁰

Le Code Afep-Medef recommande que les sociétés qui n'ont pas ou peu de salariés par rapport à l'effectif global, prennent en compte « un périmètre plus représentatif par rapport à la masse salariale ou les effectifs en France des sociétés dont elles ont le contrôle exclusif au sens de l'article L.233-16 II du code de commerce ».

Lignes directrices de l'Afep (mise à jour de février 2020)²¹

Les lignes directrices de l'Afep précisent davantage la méthodologie d'élaboration du ratio d'équité et la notion de périmètre représentatif.

Il est « recommandé que la société désigne la ou les sociétés françaises du groupe, ou éventuelles UES (unités économiques ou sociales), en choisissant un périmètre représentatif de l'activité en France.

Il lui appartient d'expliquer les raisons de son choix, tout en s'assurant de la cohérence dans le temps du périmètre ainsi adopté ».

Il peut être considéré comme un « périmètre représentatif de l'activité en France celui qui correspond à environ 80% de la masse salariale ou des effectifs en France des sociétés contrôlées au sens de l'article L.233-16 II du Code de commerce ».

Code Middledenext (révisé en 2021)²²

Le Code Middledenext révisé en 2021 recommande, quel que soit le marché de cotation, la publication d'un ratio d'équité complémentaire correspondant à « la comparaison par rapport au Smic valeur de référence indépendante et dénominateur fixe pour toutes les entreprises. Chaque entreprise est invitée à communiquer, si elle le souhaite, le montant du salaire le plus bas, s'il est supérieur au Smic ».

Il n'existe aucune contrainte légale concernant la méthodologie à appliquer, laissant ainsi aux entreprises une certaine latitude dans le choix de la méthodologie pour établir leurs ratios. Par conséquent, bien qu'une large partie des entreprises du CAC 40 se réfère au Code Afep-Medef, la comparaison du ratio d'équité demeure complexe en raison de la diversité des approches utilisées par les entreprises lors de son élaboration.



Repères introductifs sur le ratio d'équité

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Repères introductifs

Analyse

Observations

Annexes

Un dispositif difficilement pris en main par les entreprises dans un contexte peu propice

Un contexte d'émergence peu favorable

Lors de son introduction législative en 2019, les rémunérations des dirigeants ont été bouleversées par la pandémie de Covid-19 (baisse généralisée des rémunérations et évolution des directions), rendant les publications des premiers ratios moins intelligibles, fiables et représentatives d'une réalité plus globale du partage de la valeur au sein des entreprises.

Suite à la crise et dans un contexte d'inflation, l'émergence des débats autour du partage de la valeur se sont structurés autour de la revalorisation du pouvoir d'achat des salariés et moins concernant l'encadrement des écarts de rémunérations. Cependant, la loi sur le partage de la valeur, adoptée en novembre 2023, offre des perspectives intéressantes sur le sujet.

De la même manière, c'est davantage le sujet d'égalité salariale femme-homme qui est travaillé au sein des instances européennes. L'Union européenne a notamment adopté de nouvelles règles sur la transparence des rémunérations visant à renforcer l'application du principe d'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes²³ en mai 2023. L'arrivée de la CSRD vient néanmoins nuancer ce point.

CSRD : des exigences de transparence sur le partage de la valeur renforcées

L'entrée en vigueur de la CSRD, à partir du 1^{er} janvier 2024, promet une publication plus harmonisée des ratios d'équité, avec un périmètre uniformisé et plus robuste qu'auparavant. Désormais, les entreprises concernées seront tenues de communiquer : « le ratio de rémunération annuelle totale de la personne la plus payée par rapport à la rémunération totale annuelle médiane de tous les salariés (à l'exclusion de la personne la mieux rémunérée) » - ESRS S1-16²⁴.

L'entreprise pourra également publier un chiffre corrigé tenant compte des différences de pouvoir d'achat entre les pays, auquel cas elle devra préciser la méthodologie utilisée pour le calcul.

La CSRD prévoit également la publication de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes correspondant à « la différence de niveau moyen de rémunération entre les salariés hommes et femmes, exprimée en pourcentage du niveau de rémunération moyen des travailleurs hommes » - ESRS S1-16²⁴.

L'avis de l'AMF

Dès 2020²⁵, l'Autorité des marchés financiers (AMF), dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise, faisait le constat d'une « grande disparité » entre les ratios d'équité, s'expliquant en partie par un manque d'homogénéité entre les méthodologies. Pour l'AMF, l'information fournie ne permet pas « dans la majorité des cas, de comprendre, ni a fortiori, de comparer avec des pairs, les montants indiqués ». Par conséquent, cela a altéré la capacité d'interprétation et la pertinence de comparaison des premiers ratios publiés.

A nouveau en 2021²⁶, l'AMF alertait sur la difficulté « de comprendre les rémunérations prises en compte [par les entreprises] dans le calcul du ratio d'équité » et qu'il « appartient aux sociétés de justifier pourquoi elles ne prennent pas en compte la rémunération totale, présentée, par ailleurs, dans le rapport sur les rémunérations ».

En 2022²⁷, l'AMF mentionnait le souhait des investisseurs d'obtenir des informations « plus complètes et normées » quant au ratio d'équité, de la part des entreprises.

Face à ces constats et alors que les études existantes sur le ratio d'équité se sont principalement concentrées sur la comparaison des niveaux de ratios entre les entreprises, notre étude s'est attachée à proposer une approche distincte par l'analyse du reporting lié à cette notion, mettant ainsi l'accent sur l'appropriation méthodologique de cet indicateur par les entreprises du CAC 40 au cours de l'exercice 2022.



Une analyse tenant compte de contextes hétérogènes

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Repères introductifs

Analyse

Observations

Annexes

Notre méthode d'analyse s'est basée sur le **niveau d'exhaustivité** du calcul du ratio d'équité selon 2 critères :

1

La méthode de calcul utilisée

Analysée selon le niveau de suivi des recommandations des lignes directrices de l'Afep (ou équivalent étranger) :

0 : Le ratio n'est pas communiqué

1 : Exhaustive : Les lignes directrices ont été prises en compte et appliquées.

2 : Partielle : Les lignes directrices ont été prises en compte mais pas appliquées dans leur intégralité.

3 : Non : Les lignes directrices ne sont pas mentionnées ni appliquées.

2

Le périmètre retenu

Analysé selon le niveau d'étendue du périmètre :

0 : Le ratio n'est pas communiqué

1 : Moins de 80% des effectifs en France.

2 : 80% des effectifs en France (considéré comme périmètre significatif selon les lignes directrices de l'Afep).

3 : 100% des effectifs en France ou comparaison internationale (dont minimum 80% des effectifs en France).

Disclaimer

- Une méthodologie partiellement alignée aux recommandations de l'Afep ne signifie pas qu'elle est nécessairement incomplète. Les méthodologies utilisées peuvent être adaptées à des cas particuliers liés aux spécificités des politiques de rémunération. Cette remarque a été prise en compte dans l'analyse des résultats finaux.
- Outre les enjeux méthodologiques, le secteur d'activité et/ou le type de salariés (cadres, ouvriers) majoritairement présent au sein de l'entreprise ont une incidence certaine sur le niveau du ratio et ne permet pas aux organisations de partir sur un même pied d'égalité entre elles.
- De même, les répercussions liées à l'éclatement international des salariés, comme l'asymétrie entre la rémunération d'un dirigeant et un salarié justifiée par la différence du niveau de vie, rendent la définition et le calcul du ratio, et a fortiori les comparaisons entre pairs, complexes.



Observations du CAC 40

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Repères introductifs

Analyse

Observations

Annexes

Une présentation méthodologique claire pour la plupart des entreprises

87,5%

des sociétés du CAC 40 ont publié une méthodologie complète présentant les modalités de calcul du ratio et le périmètre.

- 45% des sociétés ont appliqué les lignes directrices de l'Afep dans leur intégralité et 32% les ont partiellement appliquées. Cette situation peut s'expliquer en partie par des spécificités de rémunération ou de périmètre, obligeant les entreprises à personnaliser leur méthodologie. Cependant, l'accumulation du « cas par cas » rend la comparabilité des ratios publiés encore trop complexe.
- 52% des sociétés proposent un périmètre exhaustif (80% des effectifs en France), voire élargi à l'ensemble des effectifs en France et/ou avec la publication d'un ratio à échelle internationale.
- Le calcul du ratio d'équité requiert uniquement de considérer les rémunérations moyennes et médianes des salariés équivalent temps plein. L'interprétation du ratio d'équité doit donc se faire au regard de l'exclusion des travailleurs aux contrats plus précaires ou non-salariés (CDD, stagiaires, CDI < 1 an d'ancienneté) dans le calcul, et ce bien qu'ils représentent les salaires les moins élevés.

Une marge d'amélioration possible pour plus de la moitié des entreprises

38%

des sociétés combinent une méthodologie exhaustive complète au niveau du périmètre et de la méthodologie appliquée.



Worldline – Adapter le pilotage des critères RSE dans les rémunérations, levier d'atteinte des objectifs de la stratégie RSE (suite)

En outre, le groupe est proactif et réfléchit à la publication du ratio d'équité international en prévision de la CSRD : l'enjeu est d'intégrer les populations internationales dans des contextes économiques et sociaux divers et disparates, et de choisir la méthodologie de calcul la plus adaptée et prenant en compte ces contextes.

98

Ratio moyen par rapport à la rémunération médiane des salariés, sur 31 sociétés du CAC 40.

73

Ratio moyen par rapport à la rémunération moyenne des salariés, sur 36 sociétés du CAC 40.

Pour les raisons explicitées en amont, ces résultats doivent être interprétés au regard des biais possibles dans la comparaison.



1. Résumé exécutif
2. Introduction
3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées
4. Tendances dans le capital-investissement
5. Tendances au sein des PME
6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

- Positionnement de la CFDT
- Positionnement de la CFE-CGC
- Positionnement du Medef
- Méthodologie
- Glossaire et liste des acronymes
- Sociétés du CAC 40 étudiées
- Bibliographie
- Remerciements
- À propos des auteurs

Annexes





Note de positionnement des organisations syndicales membres de l'Orse – CFDT

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

Positionnement de la CFDT

Positionnement de la CFE-CGC

Positionnement du Medef

Méthodologie

Glossaire et liste des acronymes

Sociétés du CAC 40 étudiées

Bibliographie

Remerciements

À propos des auteurs

À l'heure où plusieurs des 9 limites environnementales (climat, eau, sols, biodiversité, etc.) sont déjà dépassées, au

niveau planétaire comme en France, il nous faut urgemment transformer notre modèle économique et social : atteindre la neutralité carbone d'ici 2050 nécessite de réduire de 55% les émissions d'ici 2030 en Europe. En France, la baisse des émissions brutes doit atteindre 17 millions de tonnes équivalent CO₂ par an d'ici 2030 alors qu'entre 2019 et 2022, elle n'a été que de 9,1 millions de tonnes équivalent CO₂ par an. Cela montre l'ampleur des transformations à engager. Les activités humaines, responsables de ces dépassements, doivent se transformer. Des problématiques économiques et sociales inédites surgissent : pour y répondre, tous

les acteurs doivent se mobiliser, à tous les niveaux, et principalement dans les entreprises.

Face aux grandes mutations qui s'annoncent, cette nouvelle étude sur l'inclusion des critères RSE dans la rémunération des dirigeants montre que la prise de conscience est réelle : les pratiques au sein des entreprises évoluent ici dans le bon sens. La dynamique que nous avons saluée en 2017 s'est poursuivie et même accentuée. C'est une bonne chose, car la transition écologique se doit d'être juste et donc sociale. Mais il reste encore, bien sûr, des marges de progrès.

En effet, si l'étude constate une augmentation des quotes-parts attribuées aux critères RSE de la rémunération variable

des dirigeants mandataires sociaux (DMS), la quote-part moyenne consacrée à la RSE se limite à 23%, tant sur le court que le long terme. Ce taux mériterait d'augmenter étant donnée l'urgence à transformer les pratiques. Et cette prise en compte accrue des critères RSE dans le calcul de la rémunération variable devrait concerner non seulement les dirigeants mais l'ensemble des salariés, notamment via l'intéressement, ce qu'ont d'ailleurs saisi certaines entreprises. La rémunération des dirigeants ne doit pas être pensée isolément : pour la CFDT, la rétribution des mandataires sociaux doit s'intégrer à la politique salariale globale de l'entreprise.



Note de positionnement des organisations syndicales membres de l'Orse – CFDT

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

Positionnement de la CFDT

Positionnement de la CFE-CGC

Positionnement du Medef

Méthodologie

Glossaire et liste des acronymes

Sociétés du CAC 40 étudiées

Bibliographie

Remerciements

À propos des auteurs



Il reste à discuter des critères en tant que tels. Dans certaines entreprises, le niveau d'atteinte des objectifs liés aux critères RSE peut atteindre jusqu'à 200% de surperformance, ce qui peut nous interroger sur la définition et la qualité de ces critères, lesquels, s'ils doivent bien sûr être atteignables, doivent néanmoins faire preuve d'une réelle ambition, à la hauteur des enjeux actuels. Ainsi, si presque la totalité des entreprises interrogées retiennent d'abord les émissions de CO₂ puis la diversité et l'inclusion comme critères RSE de la rémunération variable long terme de leurs DMS, il est regrettable que trop peu sélectionnent la gestion et le développement des talents ou la formation et la gestion de carrière comme critères.

Si le choix de ces critères CO₂ et diversité est bien sûr judicieux, une place accrue donnée aux critères liés à la formation et à l'évolution des compétences serait bienvenue.

La transformation de notre modèle économique implique en effet des mutations professionnelles, des évolutions des métiers et des compétences majeures et des évolutions dans l'organisation du travail. Afin qu'aucun salarié ne soit laissé de côté, il est essentiel que les dirigeants s'engagent à mettre en œuvre une stratégie qui accompagne chaque salarié dans les transformations à venir, incluant une politique

de formation digne des défis à relever. Et l'effectivité de leur engagement doit être évaluée : les critères confirmant la prise en compte de la formation et du développement des compétences méritent d'avoir une meilleure place. Un meilleur équilibre entre les critères sélectionnés, dont le nombre devrait être limité afin d'éviter la dilution des objectifs, et une bonne articulation entre les critères de courts et de longs termes s'imposent.

Les critères RSE dans la rémunération variable constituent un sujet fort de gouvernance qui n'est aujourd'hui traité que dans les comités RSE et dans les comités rémunérations. Il nous faut mieux questionner les processus de décision qui déterminent ces critères, mieux qualifier le rôle des représentants des salariés, dans leur définition. Pour la CFDT, les objectifs RSE devraient être discutés, négociés en amont avec les IRP. Il s'agit de mieux relier les critères à l'exécution d'un plan stratégique mis en œuvre pour répondre à l'urgence climatique, avec l'implication de tous les acteurs de l'entreprise. Les administrateurs salariés ont toute légitimité pour y prendre part.

Pour effectuer ce travail sur la définition et l'articulation des critères RSE, la norme constitue également un cadre, un outil très utile. L'application des 12 ESRS (European Sustainability Reporting Standards) qui

détaillent les exigences de publication pour les entreprises françaises soumises à la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) devrait aider à homogénéiser les critères RSE. Parmi les informations attendues concernant la gouvernance (GOV), on compte ainsi des informations sur les enjeux de durabilité (GOV-2), parmi lesquelles « La description des mécanismes incitatifs liés aux performances en matière de durabilité notamment en matière de rémunération (e.g., indicateurs de performance utilisés, part variable, responsabilité de l'approbation) ».

La remontée d'informations permises par la CSRD n'aidera pas seulement à un meilleur établissement de critères RSE pour les rémunérations variables. Les entreprises concernées devront aussi communiquer « le ratio de rémunération annuelle totale de la personne la plus payée par rapport à la rémunération totale annuelle médiane de tous les salariés (à l'exclusion de la personne la mieux rémunérée) » : cette harmonisation du ratio d'équité permettra de mieux évaluer les pratiques des entreprises. Pour la CFDT, qui revendique un rapport décent entre les plus hautes et les plus basses rémunérations dans l'entreprise ou du groupe, cette avancée participera aussi à rendre les entreprises plus responsables.



Note de positionnement des organisations syndicales membres de l'Orse – CFE-CGC

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

Positionnement de la CFDT

Positionnement de la CFE-CGC

Positionnement du Medef

Méthodologie

Glossaire et liste des acronymes

Sociétés du CAC 40 étudiées

Bibliographie

Remerciements

À propos des auteurs

Les enjeux de préservation des équilibres naturels (lutte contre le réchauffement climatique et préservation de la biodiversité) et de maintien de la cohésion sociale, identifiés depuis de nombreuses années comme étant importants sont désormais devenus majeurs et incontournables. Du fait de l'insuffisance notoire des actions initiées ces dernières années, tant par les Etats que par les entreprises, pour tenir les objectifs de la COP21 de 2015 relatifs au réchauffement climatique, cela nécessite aujourd'hui la planification d'actions urgentes pour assurer une transition écologique juste limitant le réchauffement climatique tout en préservant un monde vivable et enviable pour les générations futures.

Même si des mesures d'adaptation aux changements vécus aujourd'hui et à venir sont devenues nécessaires, celles-ci ne doivent pas prendre le pas sur les actions de fond permettant de lutter efficacement contre le dérèglement climatique et la perte

de biodiversité. La planification écologique et la mise en œuvre d'une transition juste sont de la responsabilité du pouvoir politique. Il est cependant essentiel pour la CFE-CGC que les entreprises et le système financier deviennent très rapidement des acteurs engagés de cette transition.

Un contexte appelant à une révision urgente des pratiques d'entreprise actuelles

Les principes de rémunération variable des dirigeants et managers sont directement liés à la stratégie d'entreprise définie et mise en œuvre par son instance de gouvernance (conseil d'administration ou de surveillance) et sa direction générale. Il faut donc d'abord analyser les enjeux d'évolution des stratégies d'entreprise induits par une transition écologique juste, en distinguant les grandes entreprises majoritairement cotées en bourse des plus petites pour beaucoup gérées dans la contrainte de la relation client-fournisseur avec de plus grandes.

Le constat actuel est que la plupart des directions de grandes entreprises publient périodiquement une « guidance financière » à moyen-terme (5 ans généralement) à destination des marchés financiers, la tenue de cette trajectoire de résultats financiers le plus souvent à la hausse étant le critère premier de gestion par la direction générale, y compris en présence d'aléas internes ou externes. Il en découle des contraintes fortes sur le montant des investissements engagés alors que la transition écologique nécessiterait de les augmenter et sur la rémunération des salariés qui est souvent considérée comme une variable d'ajustement de la tenue de cette trajectoire de résultats financiers au profit d'un accroissement de la part de valeur ajoutée revenant aux actionnaires au détriment de la part attribuée aux salariés, ce qui contribue à leur démotivation.



Note de positionnement des organisations syndicales membres de l'Orse – CFE-CGC

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

Positionnement de la CFDT

Positionnement de la CFE-CGC

Positionnement du Medef

Méthodologie

Glossaire et liste des acronymes

Sociétés du CAC 40 étudiées

Bibliographie

Remerciements

À propos des auteurs



Le développement des dispositions de reporting extra-financier a permis une communication élargie dans les rapports annuels (DEU) des grandes entreprises, la matrice de matérialité des enjeux extra-financiers en est un élément très pertinent, mais ne suffit pas à peser pour l'intégration de ces éléments extra-financiers dans la stratégie d'entreprise qui reste majoritairement financière. La transposition à venir de la directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) devrait améliorer ce point. Le reporting, qui informe sur des constats passés ou présents, n'est pas suffisant compte-tenu des enjeux majeurs de développement durable. L'engagement d'actions futures concrètes, quantifiées et mesurables associées à ces enjeux doit également être décrit pour se projeter dans les années à venir et crédibiliser l'atteinte d'objectifs à enjeu majeur pour l'avenir, comme l'atteinte de la neutralité carbone en 2050, via des engagements écrits sur des jalons intermédiaires.

La CFE-CGC propose donc une mesure forte : que toute entreprise qui publie une guidance financière publie simultanément et sur le même horizon de temps une feuille de route environnementale et sociale quantifiée financièrement décrivant les actions planifiées et les objectifs attendus. Une telle publication permettrait une

information transparente sur la stratégie d'allocation des ressources de l'entreprise vis-à-vis des enjeux de long terme et des objectifs de développement durable et donc plus seulement sur le seul résultat financier. Le reporting serait ainsi également enrichi du suivi de cette feuille de route. Les actions devraient logiquement être majoritairement liées aux enjeux les plus importants listés dans la matrice de matérialité. Il faut souligner que cette mesure ne générerait pas de travail supplémentaire pour les directions d'entreprise qui établissent généralement un PMT (Plan Moyen Terme) mais elle permettrait de lui donner une orientation stratégique intégrant véritablement les enjeux extra-financiers.

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

Cette feuille de route globale de l'entreprise serait la clé de sa stratégie et également de son attractivité pour recruter. Elle doit donc être discutée tant dans l'instance de gouvernance que dans l'instance représentative du personnel afin d'y traduire des équilibres et des actions contribuant à satisfaire les attentes des parties prenantes de l'entreprise et à la motivation de l'ensemble du personnel. A ce titre, il devrait y être mentionné le ratio d'équité assurant que la rémunération des dirigeants demeure raisonnable et compatible avec la cohésion d'ensemble du corps social.

Des propositions sur la rémunération variable des dirigeants à rendre applicables rapidement

Les critères de résultats financiers sont encore très largement majoritaires dans la détermination de la rémunération variable ou des 'Incentive long terme' attribués sous forme d'actions gratuites aux dirigeants d'entreprise.

La CFE-CGC propose, compte-tenu de la nécessité impérieuse que les entreprises deviennent toutes des acteurs engagés d'une transition écologique juste, que la rémunération variable des dirigeants soit déterminée pour les ¾ sur des critères basés sur l'atteinte d'objectifs quantifiés associés aux enjeux principaux définis dans la feuille de route environnementale et sociale et a minima identifiés dans la matrice de matérialité.

La rémunération variable des managers de haut niveau devrait également être déterminée pour les ¾ sur des critères basés sur l'atteinte d'objectifs quantifiés associés à des enjeux définis dans la feuille de route environnementale et sociale qui sont dans le périmètre de leur champ de responsabilités.



Note de positionnement du Medef

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

Positionnement de la CFDT

Positionnement de la CFE-CGC

Positionnement du Medef

Méthodologie

Glossaire et liste des acronymes

Sociétés du CAC 40 étudiées

Bibliographie

Remerciements

À propos des auteurs

1. Code Afep-Medef & RSE

Approche générale

1. L'Afep et le Medef sont attachés à la promotion de la création de valeur par l'entreprise à long terme en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux. Ainsi, le code Afep-Medef, révisé et publié en décembre 2022, accélère la dynamique en faveur de la prise en compte de la RSE par les conseils d'administration et de surveillance et place délibérément la stratégie RSE au cœur des missions du conseil, particulièrement en matière climatique.

Les missions du conseil sont ainsi renforcées pour qu'il soit le garant de la mise en œuvre de la stratégie RSE de l'entreprise. Il est dorénavant recommandé que les sujets RSE fassent l'objet d'un travail préparatoire réalisé par un comité spécialisé du conseil et que les administrateurs puissent, s'ils le souhaitent, bénéficier d'une formation sur les enjeux environnementaux et climatiques spécifiques à l'entreprise.

En 2022, 86,53% des sociétés du SBF 120 ont mis en place un comité dédié ou combiné en charge de la RSE au sein de leur conseil. La quasi-totalité des sociétés du CAC 40 fait état de la présence d'un comité spécialisé en charge de la RSE dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise. Par ailleurs, à l'issue des assemblées générales 2023, 81,7% des sociétés du SBF 120 ont présenté leur stratégie climatique. Les sociétés n'ayant pas présenté leur stratégie climatique en AG ont indiqué prévoir une telle présentation lors de leur AG 2024.

Approche rémunération

2. L'Afep et le Medef considèrent que l'intégration des critères RSE dans la rémunération des dirigeants constitue un levier puissant afin d'assurer l'intégration de enjeux de responsabilité sociale et environnementale dans les décisions des organes de gouvernance des entreprises.

Ainsi, pour accompagner un mouvement déjà largement engagé au sein des

entreprises, le code Afep-Medef, dans sa nouvelle version de décembre 2022, précise que la rémunération des dirigeants mandataires sociaux intègre, parmi les critères liés à la RSE, au moins un critère en lien avec les objectifs climatiques de l'entreprise. Par ailleurs, il recommande que ces critères soient définis de manière précise, reflètent les enjeux sociaux et environnementaux les plus importants pour l'entreprise et que les critères quantifiables soient privilégiés pour faciliter leur mesure.

À la date de publication du rapport 2023 du Haut comité de gouvernement d'entreprise (HCGE), l'ensemble des sociétés du SBF 120 ont intégré un ou plusieurs critères RSE dans la rémunération variable annuelle de leurs dirigeants mandataires sociaux exécutifs. En outre, 87,3% des sociétés du SBF 120 intègrent un critère climatique dans la rémunération de leur dirigeant (annuelle ou à long terme). Ce chiffre s'élève à 98,14% pour les sociétés du CAC 40.



Note de positionnement du Medef

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

Positionnement de la CFDT

Positionnement de la CFE-CGC

Positionnement du Medef

Méthodologie

Glossaire et liste des acronymes

Sociétés du CAC 40 étudiées

Bibliographie

Remerciements

À propos des auteurs



2. Intégrer des critères RSE dans les rémunérations des salariés : une bonne pratique encouragée par le Medef

Le Medef encourage comme une bonne pratique l'intégration de critères RSE dans les éléments fondant la part variable de rémunération des salariés, qui est une pratique croissante des entreprises.

Ainsi, dans le cadre des négociations ayant conduit à l'Ani sur le partage de la valeur (accord national interprofessionnel du 10 février 2023 relatif au partage de la valeur au sein de l'entreprise), le Medef

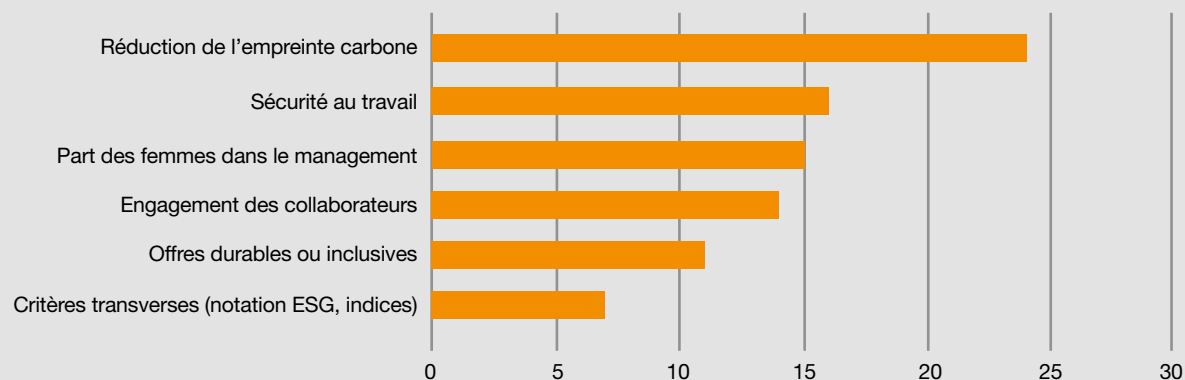
a porté la demande d'une sécurisation des accords d'intéressement contenant des objectifs en matière de RSE. Cette sécurisation est nécessaire pour favoriser le recours à ces critères par les entreprises qui le souhaitent, cette intégration ne pouvant être obligatoire et systématique.

De même, dans l'Ani sur la transition écologique et le dialogue social (accord national interprofessionnel du 11 avril 2023

relatif à la transition écologique et au dialogue social), l'intégration des critères environnementaux dans la politique de rémunération et l'orientation des placements des fonds d'épargne salariale vers des investissements socialement responsable (ISR) sont proposés comme exemples de bonnes pratiques.

La rémunération variable des managers des grandes entreprises intègre de plus en plus des critères RSE

Factuellement, on constate que les critères RSE sont de plus en plus utilisés par les plus grandes entreprises comme éléments fondant la part variable de la rémunération des managers. L'étude 2022 sur la DPEF menée par Deloitte, EY et le Medef, permet de l'objectiver. Ainsi 41 des 100 entreprises du SBF 120 sur lesquelles porte l'étude ont choisi d'intégrer en 2022 des critères ESG dans la rémunération variable de leurs managers. Au sein de ces entreprises, 23 intègrent ces critères pour une large population de managers (+ de 1 000 personnes) et 18 intègrent ces critères pour une sélection de top managers (hors mandataires sociaux). Lorsque l'information est publiée (50% des cas), le poids des critères ESG est majoritairement fixé entre 10 et 25% de la rémunération variable. Le nombre de critères ESG retenus est variable : 12 entreprises ne mentionnent pas le nombre de critères retenus, 6 entreprises retiennent 1 seul critère, 23 entreprises retiennent 2 critères ou plus. Lorsque les thématiques pour ces critères sont publiées, elles concernent notamment :





1. Résumé exécutif
2. Introduction
3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées
4. Tendances dans le capital-investissement
5. Tendances au sein des PME
6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

Positionnement de la CFDT
Positionnement de la CFE-CGC
Positionnement du Medef
Méthodologie
Glossaire et liste des acronymes
Sociétés du CAC 40 étudiées
Bibliographie
Remerciements
À propos des auteurs

L'étude tire des grands enseignements à partir de **l'analyse des données publiques** (exercice 2022) des entreprises du CAC 40, d'après les documents d'enregistrement universels (DEU) 2023 ; et d'**entretiens qualitatifs** effectués au fil de l'eau.

Quelques **évolutions méthodologiques** par rapport à l'édition 2017 :

L'ajout des données relatives à l'analyse de la rémunération variable long terme à l'étude

Avec l'expansion des pratiques de critères RSE dans les dispositifs de rémunération long terme, l'édition 2024 intègre l'analyse de ce dispositif sur les points suivants :

- le nombre de personnes concernées,
- le type de population,
- le pourcentage de la rémunération qui est indexée sur des critères RSE,
- la nature des critères en question,
- le type d'indicateurs utilisés.

Il est à noter que par rémunération variable long terme l'analyse entend indifféremment les **options de souscription ou d'achats d'actions**, l'attribution d'**actions gratuites de performance de l'entreprise** et les **plans de rémunération variable long terme**.

La distinction des « Autres populations »

Dans cette analyse, les populations étudiées se divisent en deux groupes distincts : **les dirigeants mandataires sociaux (DMS) et les autres populations**. Les **autres populations** incluent les **cadres dirigeants**, les **managers** et les **autres collaborateurs** de l'entreprise.

Elle fournit des pistes et des bonnes pratiques recueillies auprès d'entreprises.

Une revue documentaire faisant un **état des lieux des réglementations et pratiques sur le sujet** est également incluse aux pages 12 et 13.

La nature des critères RSE

Pour les mêmes raisons que celles énoncées dans l'étude de 2017, c'est-à-dire la variation des enjeux selon les périmètres d'activité propres à certaines entreprises, le critère « Satisfaction client » est toujours considéré comme un critère RSE dans l'analyse.

Évolution du CAC 40 entre 2015 et 2023

9 entreprises sont sorties du CAC40 :

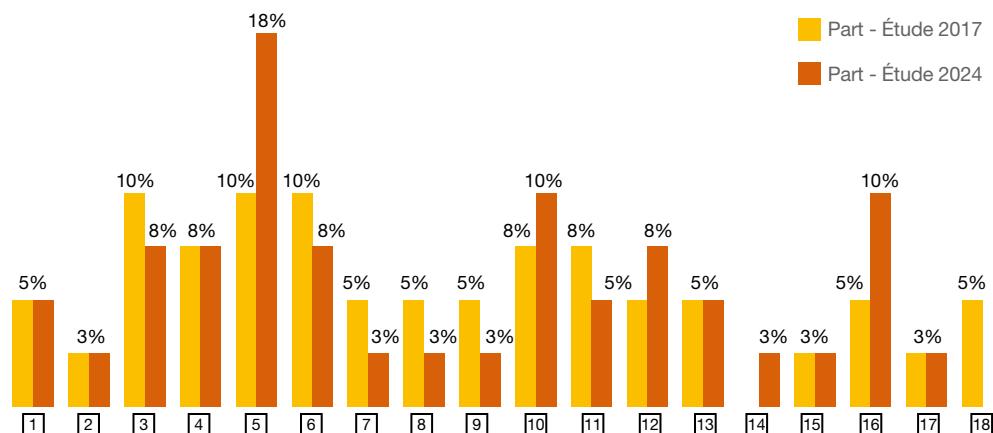
Alcatel Lucent, Groupe Accor (anciennement Accor Hotels), Klepierre, LafargeHolcim, Sodexo, Solvay, TechnipEnergies (TEN), Valeo, Vivendi.

9 entreprises y sont entrées :

Alstom, Dassault Systèmes, EdenRed, Eurofins, Hermès, ST Microelectronics, Téléperformance, Thales, Worldline.

Évolution de la répartition sectorielle des entreprises du CAC 40

Nomenclature basée sur l'Industry Classification Benchmark (ICB)²⁸





Glossaire et liste des acronymes

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

Positionnement de la CFDT

Positionnement de la CFE-CGC

Positionnement du Medef

Méthodologie

Glossaire et liste des acronymes

Sociétés du CAC 40 étudiées

Bibliographie

Remerciements

À propos des auteurs

Dirigeant mandataire social

Selon le site du gouvernement, un mandataire social est une « personne physique ayant reçu mandat par une personne morale (une entreprise, une société, une association...) pour la représenter, la diriger et la gérer vis-à-vis des tiers. » Exemples : PDG, directeur général, gérant d'une SARL etc...

Intéressement

D'après [service-public.fr](https://www.service-public.fr), « l'intéressement est un dispositif d'épargne salariale lié aux résultats ou aux performances de l'entreprise. Toutes les entreprises peuvent le mettre en place par voie d'accord avec les salariés. Dans les entreprises de moins de 50 salariés, l'intéressement peut être mis en place par décision unilatérale de l'employeur. Le salarié bénéficiaire de l'intéressement perçoit une prime dont le montant et les conditions de versement sont fixés par l'accord d'entreprise ou par la décision unilatérale. »

Quote-part attribuée aux critères RSE

Part payée ou perçue dans la répartition d'une somme. La quote-part attribuée aux critères RSE est la part de la rémunération variable qui est liée à des critères RSE.

Ratio d'équité

selon le centre de documentation Économie Finances, il s'agit de l'écart entre la rémunération des dirigeants et les salaires moyens des salariés en équivalent temps plein mais aussi l'écart avec le salaire médian de ces derniers.

Rémunération fixe

Part du salaire de base indépendamment des performances individuelles ou de celles de l'entreprise.

Rémunération variable court terme

Complément du salaire de base fixé annuellement, lié à la performance et/ou à l'atteinte d'objectifs.

Rémunération variable long terme

Dans cette étude, elle comprend indifféremment les options de souscription ou d'achats d'actions, l'attribution d'actions gratuites de performance de l'entreprise et les plans de rémunération variable long terme.

Afep : Association française des entreprises privées

AG : Assemblée générale

AMF : Autorité des marchés financiers

Ani : Accord national interprofessionnel

CEO : Chief executive officer

CFDT : Confédération française démocratique du travail

CFE-CGC : Confédération française de l'encadrement – Confédération générale des cadres

CGT : Confédération générale des travailleurs

CSRD : Corporate sustainability reporting directive

CS3D (ou CSDDD) : Corporate sustainability due diligence directive

DEU : Document d'enregistrement universel

DMS : Dirigeant mandataire social

DPEF : Déclaration de performance extra-financière (disparaît progressivement à partir du 1^{er} janvier 2024)

ESRS : European sustainability reporting standards

GRI : Global reporting initiative

HCGE : Haut comité de gouvernement d'entreprise

ICB : Industry classification benchmark

Ifa : Institut français des administrateurs

ISR : Investissement socialement responsable

Medef : Mouvement des entreprises de France

OCDE : Organisation de coopération internationale et de développement économique

Orse : Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises

OTI : Organisme tiers indépendant

Pacte (loi) : Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises

RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

SFDR : Sustainable finance disclosure regulation

Smic : Salaire minimum de croissance

UES : Unités économiques et sociales



Liste des sociétés du CAC 40 étudiées

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

Positionnement de la CFDT

Positionnement de la CFE-CGC

Positionnement du Medef

Méthodologie

Glossaire et liste des acronymes

Sociétés du CAC 40 étudiées

Bibliographie

Remerciements

À propos des auteurs

ID	Société	Secteurs ICB
01	AIR LIQUIDE	Ressources de base
02	AIRBUS	Biens industriels et services
03	ALSTOM	Biens industriels et services
04	ARCELOR MITTAL	Ressources de base
05	AXA	Assurances
06	BNP PARIBAS	Banques
07	BOUYGUES	Construction et matériaux
08	CAPGEMINI	Technologie
09	CARREFOUR	Soins personnels, drogueries et épiceries
10	CREDIT AGRICOLE	Banques
11	DANONE	Agro-alimentaire, boissons et tabac
12	DASSAULT SYSTEMES	Technologie
13	EDENRED	Services financiers
14	ENGIE	Services publics
15	ESSILOR INTERNATIONAL	Santé
16	EUROFINS SCIENTIFIC	Santé
17	HERMES	Produits et Services de consommation
18	KERING	Produits et Services de consommation
19	LEGRAND	Biens industriels et services
20	LOREAL	Produits et Services de consommation

ID	Société	Secteurs ICB
21	LVMH	Produits et Services de consommation
22	MICHELIN	Automobiles et pièces détachées
23	ORANGE	Télécommunications
24	PERNOD RICARD	Agro-alimentaire, boissons et tabac
25	PUBLICIS	Médias
26	RENAULT	Automobiles et pièces détachées
27	SAFRAN	Biens industriels et services
28	SAINT GOBAIN	Construction et matériaux
29	SANOFI	Santé
30	SCHNEIDER ELECTRIC	Biens industriels et services
31	SOCIETE GENERALE	Banques
32	STELLANTIS	Automobiles et pièces détachées
33	STMICROELECTRONICS	Technologie
34	TELEPERFORMANCE	Technologie
35	THALES	Biens industriels et services
36	TOTAL ENERGIES	Energies
37	UNIBAIL-RODAMCO-WESTERFIELD	Immobilier
38	VEOLIA	Services publics
39	VINCI	Construction et matériaux
40	WORLDLINE	Biens industriels et services

L'échantillon retenu pour cette édition est constitué des 40 sociétés cotées composant l'indice du CAC 40 au 30 juin 2023 et présentées dans le tableau ci-dessus.



1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

Positionnement de la CFDT

Positionnement de la CFE-CGC

Positionnement du Medef

Méthodologie

Glossaire et liste des acronymes

Sociétés du CAC 40 étudiées

Bibliographie

Remerciements

À propos des auteurs

Édito et introduction de l'analyse des pratiques

¹ L'entreprise, objet d'intérêt collectif, Rapport Notat-Sénard, mars 2018

² Étude sur l'intégration de critères RSE dans la part variable des rémunérations des dirigeants et des managers, Orse et PwC, juin 2012

³ Critères RSE et rémunération, Orse et PwC, juin 2017

⁴ Rapport annuel sur les rémunérations des dirigeants, Proxinvest, novembre 2023

⁵ SBF 120 Baromètre des rémunérations : le climat dans la politique de rémunération des CEO, Institut français des administrateurs, Chapter Zero France, Ethics & Boards, novembre 2023

⁶ SBF 120 Baromètre de la gouvernance responsable Post-AG 2023, Institut français des administrateurs, Ethics & Boards, septembre 2023

⁷ Rapport Haut comité de gouvernement d'entreprise, novembre 2023

⁸ Rapport 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées, Autorité des marchés financiers, décembre 2022

Capital-investissement

⁹ Global Private Equity Responsible Investment Survey, PwC, novembre 2023

¹⁰ Global Private Investor Survey, PwC, novembre 2023

Dossier PME

¹¹ Les entreprises en France Édition 2021, Insee, décembre 2021

¹² Décarboner les PME & ETI françaises des petits pas aux virages stratégiques, Bpifrance Le Lab, 2023

¹³ Une aventure humaine : les PME-ETI et la RSE, Bpifrance Le Lab, 2018

¹⁴ RSE : la parole aux fournisseurs ! - 2^{ème} édition, Bpifrance, Orse et PwC, septembre 2022

¹⁵ Responsabilité sociale des entreprises (RSE) par les PME européennes et les start-ups, Commission européenne, novembre 2021

¹⁶ Baromètre des ODD 2022, Pacte mondial Réseau France, janvier 2023

Ratio d'équité

¹⁷ Article 187 - LOI n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, LegiFrance, mai 2019

¹⁸ Article L225-37-3 - Code de commerce, LegiFrance, janvier 2021

¹⁹ Rapport d'information sur le partage de la valeur au sein des entreprises et ses conséquences sur leur gouvernance, leur compétitivité et la consommation des ménages, Assemblée Nationale, décembre 2020

²⁰ Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, Afep Medef, décembre 2022

²¹ Lignes directrices sur les multiples de rémunération, Afep, février 2021

²² Code de gouvernance, Middelnext, septembre 2021

²³ Directive (UE) 2023/970 du Parlement européen et du Conseil du 10 mai 2023 visant à renforcer l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes pour un même travail ou un travail de même valeur par la transparence des rémunérations et les mécanismes d'application du droit, Parlement Européen et Conseil, mai 2023

²⁴ Règlement délégué des normes européennes d'information en matière de durabilité - Annexe C(2023)5303, Commission Européenne, juillet 2023

²⁵ Rapport 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées, Autorité des marchés financiers, novembre 2020

²⁶ Rapport 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées, Autorité des marchés financiers, décembre 2021

²⁷ Rapport 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées, Autorité des marchés financiers, décembre 2022

Méthodologie

²⁸ Industry classification benchmark (ICB), taxonomy overview. (s. d.). LSEG



Remerciements

1. Résumé exécutif
2. Introduction
3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées
4. Tendances dans le capital-investissement
5. Tendances au sein des PME
6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées
Annexes
Positionnement de la CFDT
Positionnement de la CFE-CGC
Positionnement du Medef
Méthodologie
Glossaire et liste des acronymes
Sociétés du CAC 40 étudiées
Bibliographie
Remerciements
À propos des auteurs

L'Orse, le Pacte mondial de l'ONU - Réseau France et PwC France & Maghreb remercient Maya Vié, Chargée de mission à l'Orse, Emile Ezzeddine, Chargé des PME et des organisations professionnelles ainsi que Axelle Favre, et Clémence Calzaroni, respectivement Senior Manager et Directrice au sein du département développement durable de PwC France & Maghreb d'avoir conduit ces travaux. Elles ont été appuyées par Evan Catreux, Ambre Delaunay et Justine Mombrun pour l'Orse, et Eléonore Bignon pour PwC France & Maghreb. Ces travaux ont été menés sous la direction de Géraldine Fort, Déléguée générale de l'Orse, Nils Pedersen, Délégué général du Pacte mondial de l'ONU - Réseau France, et Sylvain Lambert Associé, Responsable des activités développement durable PwC France & Maghreb

L'Orse et PwC France & Maghreb remercient sincèrement les entreprises ayant témoigné et partagé leurs bonnes pratiques : Omblin de Tessières (Axa), Victor Genin (Groupe Accor), Camille Blondet, Céline Denys, Isabelle Fouzanet, Agnès Girod et Anne-Céline Leh (BNP Paribas), Elise Bouffiès et Crystel Rostang (Carrefour), Mickaël Raoul Vignal et Nicholas Vantreesse (La Banque Postale), Sandra Ben Jilani (FDJ), Emilie Thiery (L'Oréal), Eric Bussolon et Anne Ramon (Malakoff Humanis), François Favre et Antoine Sautenet (Michelin), Emilie Da Encarnação et Frédéric Pinglot (Schneider Electric), Ekatherina Diai, Solveig Jacquemain et Olivier Kerdraon (Société Générale), Anne Bolot-Gittler et Laurence Hergaux (Thales), Eric Hestin et Pierre-Yves Pouliquen (Veolia), Alexandra Demoulin et Sébastien Mandron (Worldline).

Enfin, l'Orse et PwC remercient les contributeurs à cette étude : Eric Hickel et Anne-Laure Legout, respectivement Associé et Directrice chez PwC Société d'Avocats, Benjamin Moise, Associé ainsi qu'Orianne Lettermann, Manager, au sein de PwC France & Maghreb.

Ils remercient les organisations syndicales membres de l'Orse : Sandrine Lambert et Philippe Vigneron (CFDT), Gérard Mardiné (CFE-CGC), Pierre-Yves Chanu (CGT) ;

Ainsi que les acteurs institutionnels et parties prenantes ayant apporté leur point de vue et expertise : Marine Corrieras, Charles Descamps et Chloé Vincent (AMF), Emilie Blaise et Fouad Salyh (Medef).

Le Pacte mondial de l'ONU - Réseau France remercie les entreprises ayant accepté de témoigner : Anne-Lise Martin (Camus La Grande Marque), Anaïs Kasbach (Lunii), Alexandre Sevenet (Nepsen) et Bruno Duval (SAVCO).



A propos des auteurs

1. Résumé exécutif

2. Introduction

3. Critères RSE et rémunération dans les sociétés cotées

4. Tendances dans le capital-investissement

5. Tendances au sein des PME

6. Ratio d'équité et transparence des sociétés cotées

Annexes

Positionnement de la CFDT

Positionnement de la CFE-CGC

Positionnement du Medef

Méthodologie

Glossaire et liste des acronymes

Sociétés du CAC 40 étudiées

Bibliographie

Remerciements

[À propos des auteurs](#)

A propos de l'Orse

L'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (Orse) est une organisation multi-parties prenantes (entreprises, organisations syndicales, fédérations) qui accompagne la transformation de la RSE. Cette vision s'articule autour de 3 missions :

- anticiper et animer les dynamiques émergentes autour 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. www.orse.org

A propos de PwC France & Maghreb

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 328 000 personnes dans 152 pays à travers le réseau international de PwC partagent solutions, expertises et perspectives innovantes au bénéfice de la qualité de service pour clients et partenaires. Les entités françaises et des pays francophones d'Afrique membres de PwC rassemblent 6750 collaborateurs⁽¹⁾.

Rendez-vous sur <http://www.pwc.fr>

PwC France et Maghreb a pour ambition stratégique de devenir l'acteur de référence de la création de confiance et de la transformation durable des entreprises, en ligne avec la stratégie mondiale du réseau PwC, The New Equation.

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

« PwC » fait référence au réseau PwC et/ou à une ou plusieurs de ses entités membres, dont chacune constitue une entité juridique distincte.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur le site www.pwc.com/structure

⁽¹⁾ au 01/10/23

A propos du Pacte mondial de l'ONU - Réseau France

Lancé à l'initiative de l'ancien Secrétaire général des Nations Unies, Kofi Annan, en 1999, le Pacte mondial des Nations Unies est une initiative d'engagement volontaire basée sur Dix principes relatifs aux droits humains, au travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. Le Pacte mondial regroupe aujourd'hui 21 000 entreprises, de plus de 160 pays, engagées à respecter les Dix principes et à contribuer aux 17 Objectifs de développement durable (ODD). Relais local officiel, le Pacte mondial de l'ONU - Réseau France rassemble près de 2 000 entreprises, dont 60 % de PME. Il met à disposition des participants de nombreux services, dont des programmes de formation, des groupes de travail et des ateliers thématiques, dans une démarche de progrès continus. Rendez-vous sur : www.pactemondial.org

Contacts

PwC

Sylvain Lambert

Associé

Responsable des activités
développement durable PwC
France & Maghreb

sylvain.lambert@pwc.com

et

Axelle Favre

Senior Manager, développement durable
de PwC France & Maghreb

axelle.favre@pwc.com

ORSE

Géraldine Fort

Déléguée Générale

geraldine.fort@orse.org

et

Maya Vié

Chargée de mission Gouvernance
& Reporting

maya.vie@orse.org

PACTE MONDIAL

Nils Pedersen

Délégué général

nils.pedersen@pactemondial.org

et

Emile Ezzeddine

Chargé des PME et des organisations
professionnelles

emile.ezzeddine@pactemondial.org



Observatoire
de la responsabilité
sociétale
des entreprises



Pacte Mondial
Réseau France

pwc.fr

Les informations contenues dans le présent document ont un objet exclusivement général et ne peuvent en aucun cas être utilisées comme se substituant à une consultation rendue par un professionnel. En tout état de cause, en aucun cas la responsabilité de PricewaterhouseCoopers France et Maghreb et/ ou de l'une quelconque des entités membres du réseau PwC ne pourra être engagée du fait ou à la suite d'une décision prise sur la base des informations contenues dans le présent document.

PricewaterhouseCoopers France et Maghreb est membre de PricewaterhouseCoopers International Ltd, société de droit anglais. PwC désigne la marque sous laquelle les entités membres de PricewaterhouseCoopers International Ltd rendent leurs services professionnels et peut également faire référence à l'une ou plusieurs des entités membres de PricewaterhouseCoopers International Ltd dont chacune est une entité juridique distincte et indépendante.

© 2024. PricewaterhouseCoopers France et Maghreb. Tous droits réservés. Tous droits réservés. Réalisation Creative Lab PwC France. © Istcokphoto © Getty Images