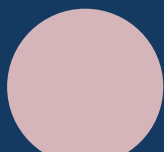
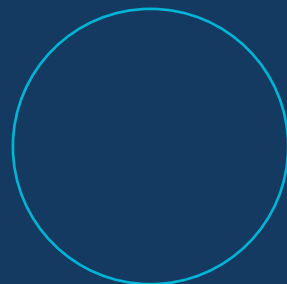
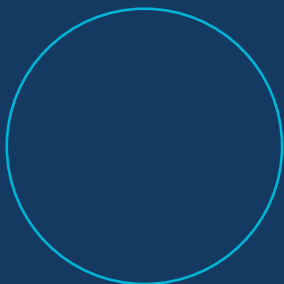
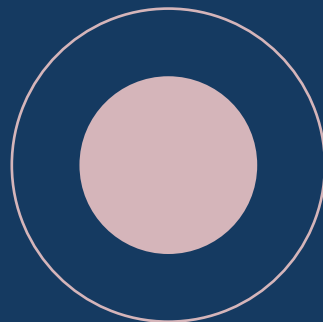
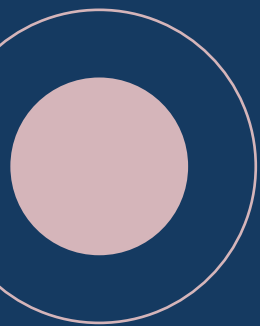


SBF 120

Baromètre des rémunérations

# **Le climat dans la politique de rémunération des CEO**



## ● Édito

Pour la deuxième année consécutive, l'IFA (Institut Français des Administrateurs), Chapter Zero France et Ethics & Boards se sont penchés sur la prise en compte des enjeux climatiques dans la politique de rémunération variable des dirigeants du CAC 40 et, pour la première fois, de l'ensemble du SBF 120. C'est le résultat de cette enquête que nous sommes heureux de vous livrer dans ce nouveau baromètre.

À l'occasion de la COP 27, les chefs d'État du monde entier revenaient sur la nécessité d'intégrer l'urgence climatique aux stratégies d'entreprises. Dernièrement, un autre baromètre IFA-Ethics & Boards, consacré cette fois à la gouvernance des entreprises du SBF 120, faisait état d'une prise en compte accrue de cet impératif au sein des conseils d'administration. Partout, les critères RSE sont de plus en plus scrutés et valorisés. Ce baromètre, véritable indicateur des nouvelles priorités des entreprises, vient confirmer la tendance.

Celle d'un monde où, désormais, les efforts entrepris pour agir contre le dérèglement climatique s'imposent comme un critère de performance à part entière, pour les organisations comme pour leurs dirigeants. Ce baromètre confirme la prise en compte par les conseils d'administration des objectifs en matière de lutte contre le réchauffement de la planète dans la politique de rémunération des dirigeants, et ce en alignement avec les engagements de l'entreprise, à travers des indicateurs quantitatifs. En 2022, ces objectifs se sont généralisés dans la politique de rémunération variable des CEO, aussi bien dans les entreprises du CAC 40 que du SBF 80.

Nous espérons avec ce baromètre annuel inciter les entreprises à persévérer dans leur effort, premier pas fondamental vers la neutralité carbone.



**Denis Terrien**  
Président  
de l'IFA



**Floriane  
de Saint Pierre**  
Présidente  
d'Ethics &  
Boards



**Monica  
de Virgiliis**  
Présidente  
de Chapter  
Zero France

 **2**  
**Chiffres clés**  
Pages 7 à 9

 **4**  
**Typologie d'indicateurs  
climat dans la politique  
de rémunération 2022**  
Pages 14 à 16

 **6**  
**Recommandations**  
Page 19

 **1**  
**Contexte,  
méthodologie  
et résultats**  
Pages 5 et 6

 **3**  
**Critères climat et leur  
poids dans la politique  
de rémunération 2022**  
Pages 10 à 13

 **5**  
**Ex post 2021**  
Pages 17 et 18

# Le climat dans la politique de rémunération 2021-2022 des CEO du SBF 120

## Contexte

En pleine crise climatique, énergétique et sociale, l'attention des parties prenantes sur la cohérence de la rémunération des dirigeants avec la stratégie de décarbonation des entreprises est élevée.

La robustesse d'un schéma de rémunération est fondée sur une mesure de performance quantifiable et objective. Bien que le contexte de la mesure de décarbonation demeure loin des standards du reporting financier, ils convient de privilégier le quantitatif au qualitatif. L'idée est que, avec le temps, le socle de définition des objectifs et de leur mesure va mûrir, et que

la structure de rémunération sera prête pour accueillir les données utiles.

Quoi qu'il en soit, la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), votée par le Parlement européen en novembre 2022, marque l'entrée de l'entreprise dans l'application de l'accord de Paris avec l'obligation de définir des plans de transition, d'expliquer ce qui est fait sur les questions climatiques, environnementales, mais aussi par rapport à la perte de biodiversité et ses conséquences sur les droits humains. Dans cette phase d'exécution et de responsabilité, l'indexation de la rémunération des dirigeants

sur des paramètres quantitatifs et certifiables s'impose comme une évidence.

## Méthodologie

Le périmètre défini pour cette deuxième édition concerne les sociétés du SBF 120. L'analyse s'appuie sur la politique de rémunération 2022 des dirigeants publiée par les sociétés dans leur Document d'enregistrement universel (DEU) 2021 ou équivalent le plus récent au 1<sup>er</sup> octobre 2022.

Cette analyse vise à identifier les objectifs directs ou indirects définis et les indicateurs de mesure intégrés dans la politique de rémunération variable

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

**Pour cette deuxième édition du baromètre, l'analyse de la politique de rémunération ex ante 2022 est complétée par celle des résultats ex post de la politique 2021.**

Pour plus de détails sur la méthodologie, voir la note dédiée (p. 21).

## Résultats

### Rappel

Cette deuxième édition du baromètre analyse les mêmes informations sur les politiques de rémunération 2022 du SBF 120, mais également sur les performances réalisées sur la rémunération variable annuelle 2021.

Les recommandations de la première édition portaient sur trois priorités: la mesurabilité, la matérialité et la cohérence avec l'implémentation de la stratégie.

Il ressort deux principaux constats de cette seconde édition.

### Politique 2022

- nette progression de l'intégration d'objectifs quantitatifs relatifs à l'impact climat ou à l'usage réduit de ressources naturelles dans les politiques de rémunération des CEO;
- le SBF 80 a commencé plus tard, mais progresse aussi sur des objectifs quantitatifs (pour les sociétés qui intègrent des critères climat).

### Résultats des objectifs annuels 2021 :

- un taux moyen d'atteinte des objectifs annuels climat 2021 supérieur à 100 % dans un contexte de surperformance générale de l'ensemble des objectifs, mais qui reste difficile à analyser;
- pour 30 % des sociétés ayant intégré au moins un objectif climat, la communication de la réalisation d'objectifs se fait uniquement sur des résultats agrégés au sein d'un ensemble d'objectifs ESG/RSE ou quantitatifs/individuels. Il n'est pas possible d'extraire le critère climat/

usage des ressources naturelles, contrairement aux objectifs financiers, dont le résultat est presque toujours communiqué par objectif;

- pour les sociétés qui font une communication plus précise, les critères intégrés dans la politique CT 2021 évalués portaient sur:
  - des critères intermédiaires qualitatifs (exemple: définition d'un plan climat),
  - des critères quantitatifs de réduction d'émissions GES définis par rapport au passé et non pas nécessairement alignés avec une trajectoire validée SBTi.

## Chiffres clés – SBF 120

**80 %**

des sociétés du SBF 120 ont intégré au moins un objectif climat/environnement dans la politique de rémunération **LT et/ou CT** de leur CEO<sup>1</sup>.

**68 %**

des sociétés du SBF 120 ont intégré au moins un objectif climat/environnement dans la politique de rémunération **CT** de leur CEO<sup>2</sup>.

**63 %**

des sociétés du SBF 120 ont intégré au moins un objectif climat/environnement dans la politique de rémunération de leur CEO<sup>3</sup>.

**43 %**

des sociétés du SBF 120 ont intégré au moins un objectif climat/environnement dans la politique de rémunération **LT et CT** de leur CEO<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Sur 117 sociétés qui attribuent au moins une variable CT ou LT à leur CEO.

<sup>2</sup> Sur 113 sociétés qui attribuent une variable CT.

<sup>3</sup> Sur 104 sociétés qui attribuent une variable LT.

## Chiffres clés – CAC 40

2021

**87 %**

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

**68 %**

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

**66 %**

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

**44 %**

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

2022

**95 %**

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

**87 %**

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

**74 %**

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

**63 %**

des sociétés du CAC 40 ont intégré au moins un objectif climat/environnement dans la politique de rémunération **LT et CT** de leur CEO<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Sur 40 sociétés du CAC 40.

<sup>2</sup> Sur 39 sociétés qui attribuent un variable CT.

<sup>3</sup> Sur 39 sociétés qui attribuent un variable LT.



## Chiffres clés – CAC 40 *versus* SBF 80

**95 % CAC 40**  
**71 % SBF 80**

des sociétés ont intégré au moins un objectif climat/ environnement dans la politique de rémunération **LT et/ou CT** de leur CEO<sup>1</sup>.

**87 % CAC 40**  
**58 % SBF 80**

des sociétés ont intégré au moins un objectif climat/ environnement dans la politique de rémunération **CT** de leur CEO<sup>2</sup>.

**74 % CAC 40**  
**55 % SBF 80**

des sociétés ont intégré au moins un objectif climat/ environnement dans la politique de rémunération **LT** de leur CEO<sup>3</sup>.

**63 % CAC 40**  
**33 % SBF 80**

des sociétés ont intégré au moins un objectif climat/ environnement dans la politique de rémunération **LT et CT** de leur CEO<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> CAC 40: sur 40 sociétés; SBF 80: sur 77 sociétés.

<sup>2</sup> CAC 40: sur 39 sociétés; SBF 80: sur 74 sociétés qui attribuent un variable CT.

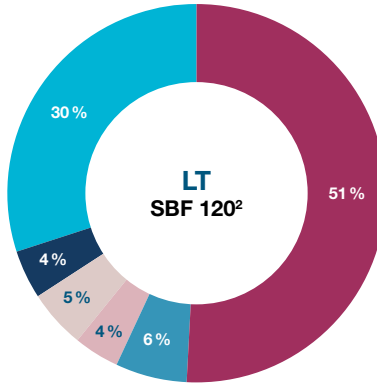
<sup>3</sup> CAC 40: sur 39 sociétés; SBF 80: sur 65 sociétés, qui attribuent un variable LT.

Sources: DEU 2021 des sociétés; analyses Ethics & Boards, Chapter Zero France et IFA.

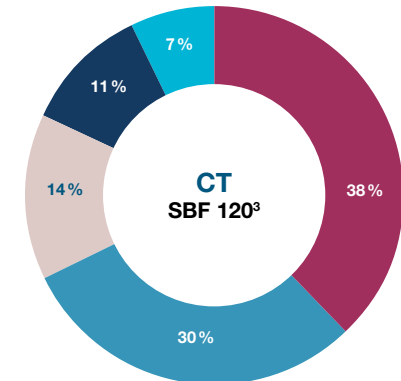
## Critères climat quantitatifs dans la politique de rémunération 2022 LT et CT des CEO du SBF 120

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

- quantitatifs avec des valeurs cibles communiquées (**51 %** des sociétés dans le variable **LT** et **38 %** dans le variable **CT**);
- uniquement qualitatifs (**6 %** des sociétés dans le variable **LT** et **30 %** dans le variable **CT**);
- indexation uniquement sur des indices/notations ESG externes type CDP<sup>1</sup> (**4 %** des sociétés dans le variable **LT** uniquement).



- Au moins 1 critère climat/environnement quantitatif (incluant ressources naturelles et économie circulaire) avec valeur cible communiquée
- Critère climat/environnement (incluant ressources naturelles et économie circulaire) qualitatif uniquement



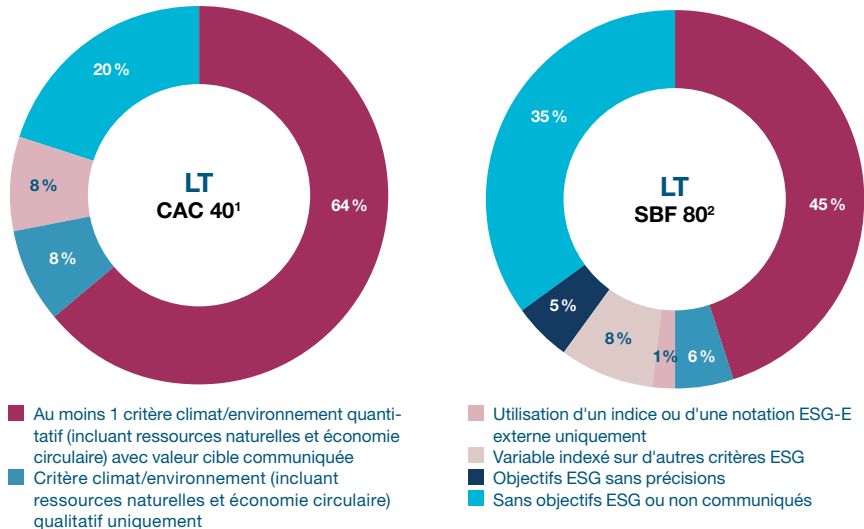
- Utilisation d'un indice ou d'une notation ESG-E externe uniquement
- Variable indexé sur d'autres critères ESG
- Objectifs ESG sans précisions
- Sans objectifs ESG ou non communiqués

<sup>1</sup> Organisme proposant un outil de mesure, de reporting et de gestion des risques liés au changement climatique et aux ressources naturelles.

<sup>2</sup> Sur 104 sociétés qui attribuent un variable LT.

<sup>3</sup> Sur 113 sociétés qui attribuent un variable CT.

## 64 % des sociétés du CAC 40 versus 45 % du SBF 80 ont intégré des objectifs quantitatifs dans la politique de rémunération LT de leur CEO en 2022

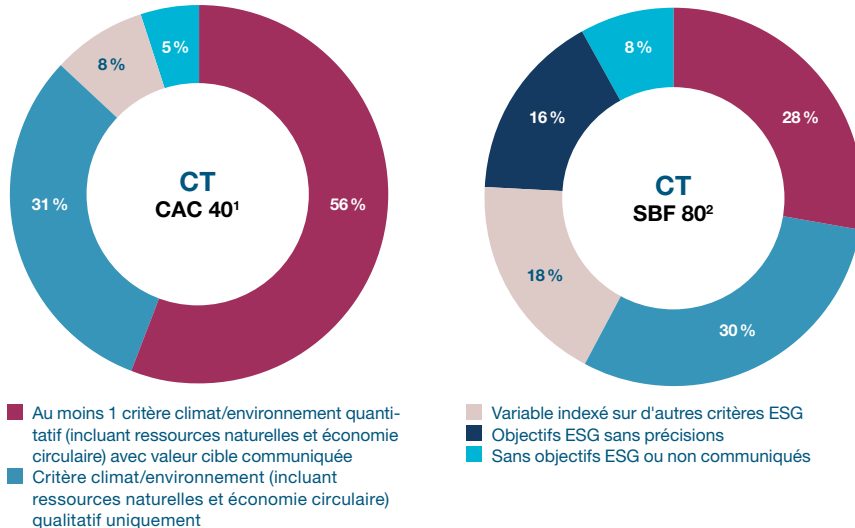


<sup>1</sup> CAC 40 : sur 39 sociétés qui attribuent un variable LT.

<sup>2</sup> SBF 80 : sur 65 sociétés qui attribuent un variable LT.

Sources : DEU 2021 des sociétés ; analyses Ethics & Boards, Chapter Zero France et IFA.

## 56 % des sociétés du CAC 40 versus 28 % des sociétés du SBF 80 ont intégré des objectifs quantitatifs dans la politique de rémunération CT de leur CEO en 2022



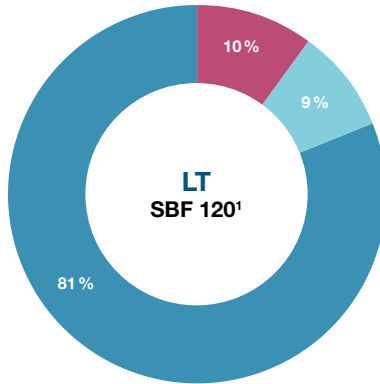
<sup>1</sup> CAC 40 : sur 39 sociétés qui attribuent un variable LT.

<sup>2</sup> SBF 80 : sur 74 sociétés qui attribuent un variable LT.

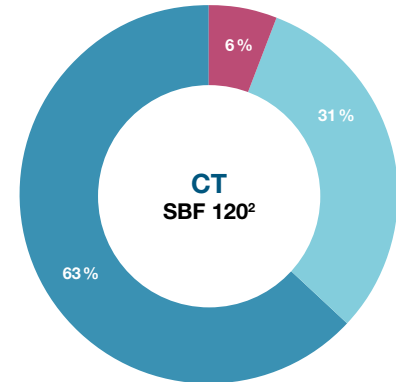
## Poids des critères climat dans la politique de rémunération variable LT et CT des CEO 2022 du SBF 120

Le poids des critères climat au sein du schéma de rémunération variable est en moyenne de **10 %** pour le variable **LT** et de **6 %** pour le variable **CT**.

Deux sociétés ont utilisé des mécanismes autres que des indicateurs en %, une société a intégré une condition de déclenchement dans le variable **LT**, une société a utilisé un pondérateur ESG incluant un composant climat dans le variable **CT**.



■ Critère climat/environnement (incluant ressources naturelles et économie circulaire)



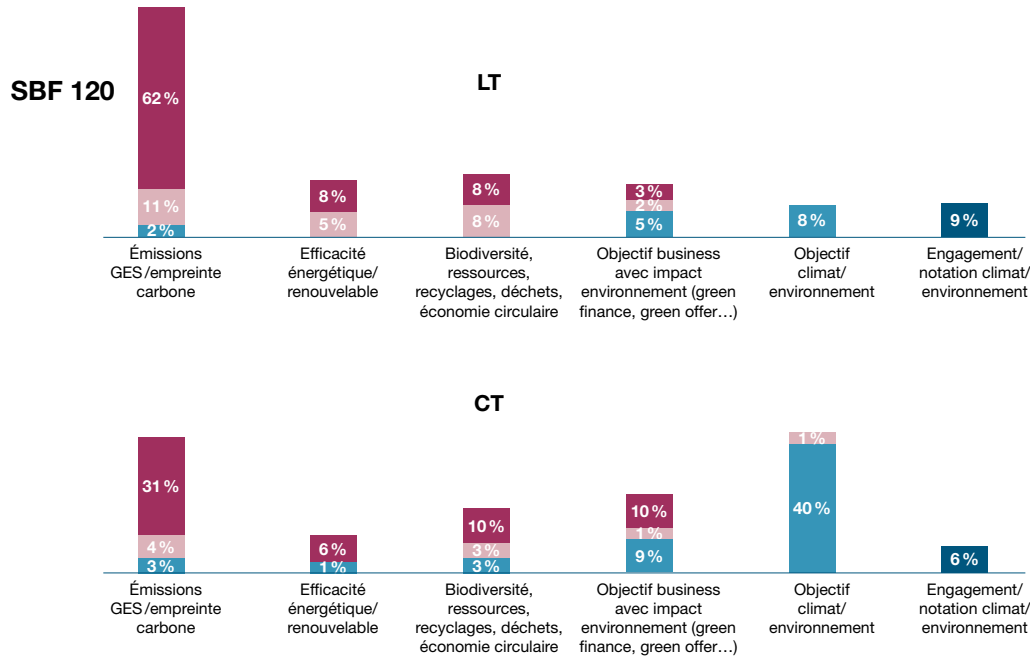
■ Autres critères extra-financiers  
■ Critères financiers

<sup>1</sup> Sur 104 sociétés qui attribuent un variable LT.

<sup>2</sup> Sur 113 sociétés, qui attribuent un variable CT.

Sources: DEU 2021 des sociétés; analyses Ethics & Boards, Chapter Zero France et IFA.

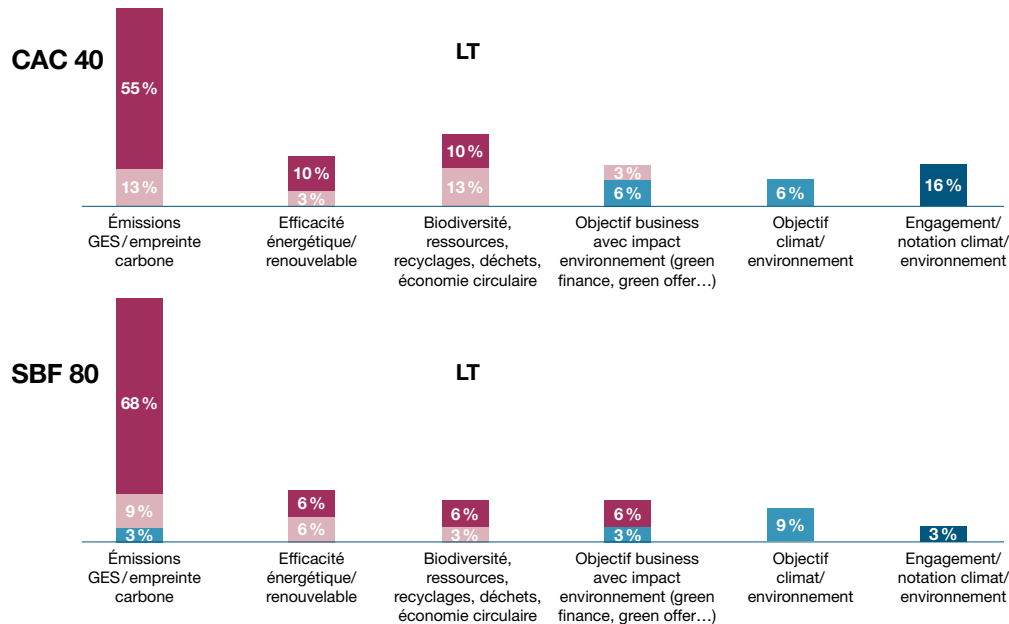
## Typologie d'indicateurs climat dans la politique de rémunération LT et CT du SBF 120<sup>1</sup>



L'indicateur quantitatif de réduction des émissions GES est l'indicateur le plus utilisé par les sociétés intégrant des objectifs climat : **62%** parmi elles l'adoptent pour le variable **LT** et **31%** pour le variable **CT**.

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

## Typologie d'indicateurs climat dans la politique de rémunération LT du CAC 40 versus SBF 80

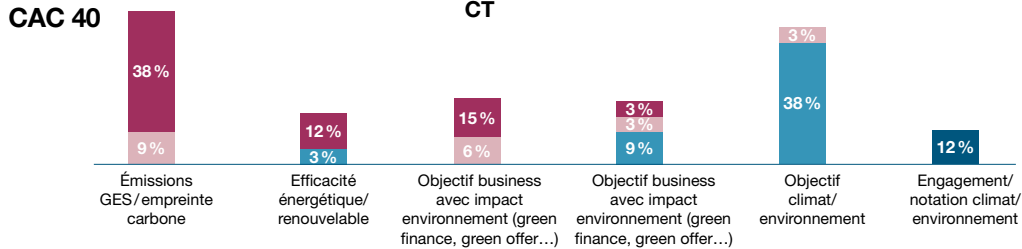


L'indicateur quantitatif spécifique lié à la réduction des émissions GES/empreinte carbone est utilisé par **68%** de sociétés du SBF 80 vs **55%** dans le CAC 40<sup>1</sup> dans la politique LT 2022.

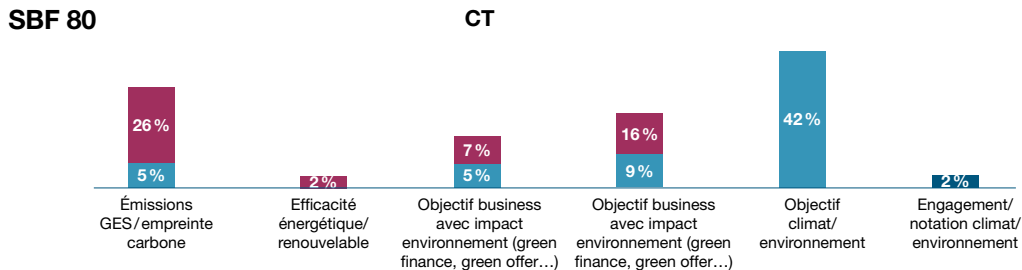
- Indicateur quantitatif spécifique
- Indicateur quantitatif au sein d'un indice composite interne
- Indicateur qualitatif
- Indicateur composite externe

<sup>1</sup> Base : 31 sociétés du CAC 40 et 34 sociétés du SBF 80 ayant intégré des objectifs climat/environnement.  
Sources : DEU 2021 des sociétés ; analyses Ethics & Boards, Chapter Zero France et IFA.

## Typologie d'indicateurs climat dans la rémunération CT du CAC 40 *versus* SBF 80



L'indicateur quantitatif spécifique lié à la réduction des émissions GES/empreinte carbone est utilisé par **38%** des sociétés du CAC 40 vs **26%** du SBF 80<sup>1</sup> dans la politique **CT 2022**.



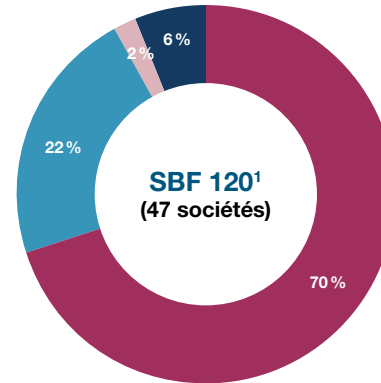
■ Indicateur quantitatif spécifique  
■ Indicateur quantitatif au sein d'un indice composite interne  
■ Indicateur qualitatif  
■ Indicateur composite externe



## Ex post – rémunération CEO CT 2021

**Plus de 70 %**

des sociétés du SBF 120<sup>1</sup> (soit 47 sur 120) ayant intégré un objectif climat ont communiqué le niveau d'atteinte de chacun des objectifs.

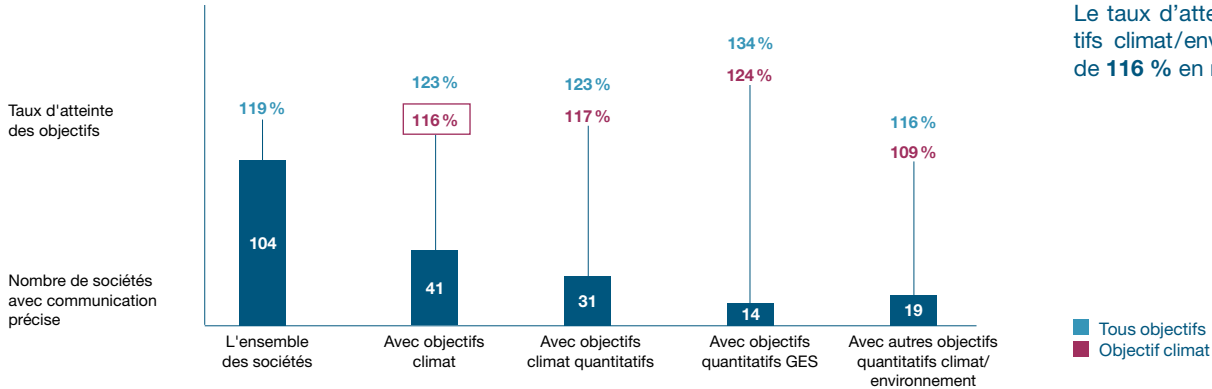


- Communication du taux d'atteinte de chaque objectif
- Communication de taux d'atteinte des objectifs CSR//ESG/Qualitatifs groupés

- Communication de taux d'atteinte de l'ensemble des objectifs uniquement
- Aucune communication

## Ex post – rémunération CEO CT 2021

### Taux d'atteinte des objectifs climat versus tous objectifs



Le taux d'atteinte des objectifs climat/environnement est de **116 %** en moyenne.

## Recommandations

**Communiquer de façon transparente** *ex ante* et *ex post* sur les éléments de rémunération des dirigeants liés à la politique de décarbonation - parmi lesquels les objectifs fixés et leur taux de réalisation - est un facteur clé pour crédibiliser la politique de rémunération de l'entreprise et nourrir la confiance de ses parties prenantes. Beaucoup de sociétés l'ont déjà compris, mais une marge d'amélioration subsiste.

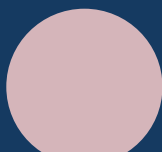
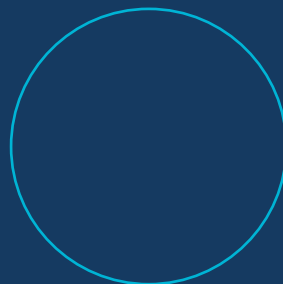
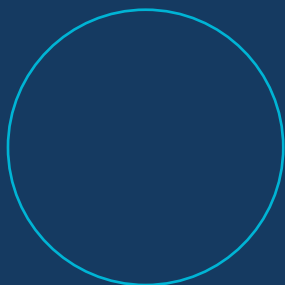
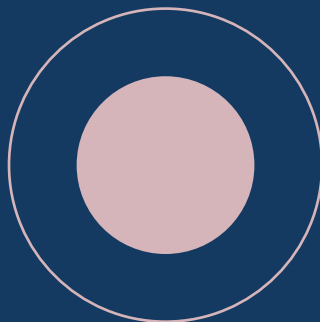
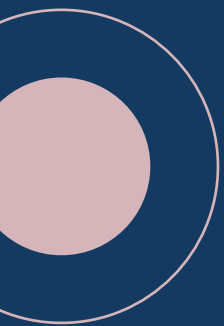
**Établir des critères quantitatifs**, en cohérence avec le *business model* de l'entreprise et avec sa stratégie.

**Traduire l'ambition de décarbonation à long terme validée SBTi** dans un plan opérationnel comprenant des échéances pluriannuelles et intégrer ces valeurs dans les

plans de rémunération à long terme (sur trois ou quatre ans) des dirigeants.

**Intégrer dans le schéma variable à court terme des objectifs de mise en œuvre de la stratégie climat** en fonction de la nature et des spécificités de l'entreprise, ceux-ci impliquant aussi bien des objectifs quantitatifs ayant un impact direct sur le climat (réduction d'émissions GES) que ceux permettant d'agir sur le climat et les ressources naturelles à travers ses offres de produits/services.

Concernant le poids à accorder aux critères climat, il est à fixer par chaque entreprise puisqu'il dépend de son business et de sa politique de rémunération.



## Note méthodologique

**Périmètre: 117 sociétés** du SBF 120 au 1<sup>er</sup> octobre 2022. Deux sociétés qui n'attribuent aucune rémunération variable (court ou long terme) et une société cotée en bourse depuis 2022 et sans information 2021 sont exclues de ce baromètre.

Concrètement sont utilisées comme base de statistiques :

**Politique CT 2022 : 113 sociétés** du SBF 120 qui attribuent un variable annuel à leur CEO, dont 39 sociétés du CAC 40 et 74 sociétés du SBF 80.

**Politique LT 2022 : 104 sociétés** du SBF 120, qui attribuent un variable LT à leur CEO, dont 39 sociétés du CAC 40 et 65 sociétés du SBF 80.

**Sources: DEU** de l'année fiscale 2021 ou l'équivalent le plus récent publié jusqu'au 1<sup>er</sup> octobre 2022.

- Pour les sociétés qui n'ont pas précisé les objectifs ou leurs mesures 2022, les données 2021 sont utilisées par défaut.

### Objet de l'étude

1. Politique *ex ante* 2021 et 2022 (ou équivalent) de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (CEO) communiquée dans le DEU 2021 ou équivalent et approuvée par le vote AG 2022 ou équivalent.
2. Évaluation *ex post* des objectifs de rémunération CT 2021 dont en particulier les objectifs climat.

Sont étudiés les objectifs directs ou indirects et leurs mesures intégrés dans la politique CT (variable annuel) et LT (variable long terme) liés à la lutte contre le réchauffement climatique, et plus généralement à la préservation de l'environnement et du capital naturel de notre planète, à travers la grille de lecture suivante :

- réduction des émissions GES ;
- économie ou efficacité d'énergie/énergie renouvelable ;
- préservation des ressources naturelles (biodiversité, eau, forêt...), recyclage et traitement des déchets, économie circulaire... ;
- objectifs business ou ESG ayant un impact

positif climat /environnement (green finance) ;  
• autres objectifs climat générique ou sans précision.

### Nature de métrique

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

## IFA

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

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

[www.ifa-asso.com](http://www.ifa-asso.com)

### IFA - Institut français des administrateurs

11 bis, rue de Portalis  
75008 Paris

Tél. : 01 80 05 62 31

karine.dognin-Sauze@ifa-asso.com

caroline.castets@ifa-asso.com

## Chapter Zero France

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

L'association est le représentant français de la Climate Governance Initiative initiée par le Forum Économique Mondial en 2019, qui s'appuie aujourd'hui sur un réseau de vingt-quatre Chapters à l'international couvrants 56 pays.

Le rôle de Chapter Zero France est de créer, pour les administrateurs en France, une plateforme de connaissances et un espace de réflexion et de dialogue dédié au rôle de la gouvernance face aux enjeux climatiques.  
[www.chapterzero-france.com](http://www.chapterzero-france.com)

[www.chapterzero-france.com](http://www.chapterzero-france.com)

### Chapter Zero France

51, rue Assas  
75006 Paris

[contact@chapterzero-france.com](mailto:contact@chapterzero-france.com)

## Ethics & Boards

Ethics & Boards est la première databank internationale indépendante et spécialiste de solutions dédiées à la gouvernance d'entreprise.

Ethics & Boards aide l'entreprise, l'investisseur et les parties prenantes à appréhender et utiliser la gouvernance responsable et son évaluation comme outil de diagnostic, d'analyse et de pilotage de leur engagement responsable.

Ethics & Boards est partenaire de l'IFA, notamment pour ce baromètre, depuis 2017.

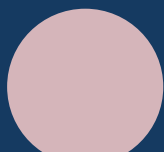
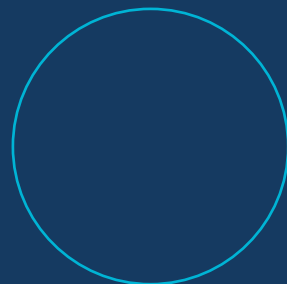
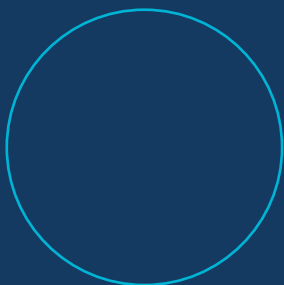
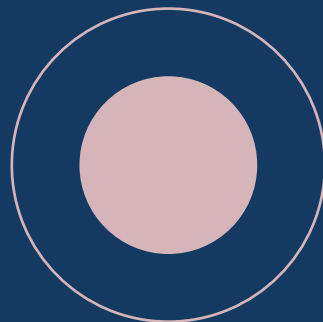
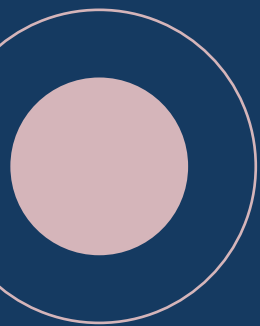
[www.ethicsandboards.com](http://www.ethicsandboards.com)

### Ethics & Boards

52, boulevard Maeshherbes  
75008 Paris

Tél. : 01 45 61 66 54

[jl@ethicsandboards.com](mailto:jl@ethicsandboards.com)





[www.ifa-asso.com](http://www.ifa-asso.com)