



État des lieux : Les indicateurs ESG dans la rémunération des dirigeants

— Juin 2023

Communication publicitaire

Des progrès dans l'inclusion d'indicateurs non financiers dans la rémunération

— des dirigeants

Les sociétés cotées en bourse ont commencé à inclure des indicateurs de performance ESG dans leurs politiques de rémunération des dirigeants au moment où elles ont intensifié leurs efforts pour accroître la transparence de leur responsabilité vis-à-vis des actionnaires. Aux Etats-Unis, en 2021, près des trois quarts des sociétés du S&P 500 (73 %) liaient la rémunération de leurs administrateurs à des performances ESG – un chiffre en hausse par rapport à 2020 (66 %)¹.

Parmi les indicateurs utilisés, les progrès les plus significatifs ont été réalisés dans l'adoption par les sociétés d'objectifs de diversité, équité et inclusion (DEI), qui est passée de 35 % en 2020 à 51 % en 2021, ce qui illustre l'intérêt porté par les investisseurs et autres parties prenantes aux questions de diversité. Par ailleurs, dans le contexte de l'attention grandissante portée au changement climatique, la part des sociétés du S&P 500 qui lient des objectifs d'empreinte carbone et de réduction des émissions à la rémunération de leurs administrateurs a également considérablement augmenté, passant de 10 % en 2020 à 19 % en 2021.



Pour garantir l'engagement des équipes dirigeantes sur les objectifs ESG exprimés par l'entreprise, l'un des outils est de lier l'atteinte de ces objectifs à leur rémunération.

1. Source : Harvard <https://corpgov.law.harvard.edu/2022/11/27/linking-executive-compensation-to-esg-performance/>

Les sociétés européennes sont leaders

en la matière

42 des 100 premières sociétés européennes cotées incluent des indicateurs ESG dans la part variable de la rémunération de leurs dirigeants, et parmi toutes les sociétés européennes cotées, environ 17 % ont mis en place un lien entre facteurs ESG et rémunération, contre 13 % aux États-Unis et au Canada².

Au sein de l'Europe, des écarts importants existent entre les pays. Si la pratique n'est toujours pas courante en Suède, en Norvège ou au Danemark, les mesures de

performance ESG sont relativement courantes en France, où environ 70 % des 50 plus grandes sociétés les utilisent en 2021, ou encore au Royaume-Uni ou en Suisse. Cela s'explique essentiellement par la réglementation et par l'évolution des codes de gouvernance d'entreprise. Au Royaume-Uni ; la Financial Conduct Authority a récemment présenté trois nouveaux objectifs de diversité pour les sociétés cotées, y compris un objectif prévoyant une diversité de genre d'au moins 40 % au sein des conseils d'administration³.

En pratique : quels indicateurs ? quelle pondération ? rémunération

à court ou long terme ?

Inclure des indicateurs ESG dans la rémunération des dirigeants est un moyen très populaire et très demandé de stimuler la performance ESG des entreprises et de responsabiliser les dirigeants quant à leurs résultats ESG.

Cependant, choisir des indicateurs ESG qui soient à la fois pertinents et ambitieux n'est pas une tâche aisée et il ne faudrait pas que certaines entreprises considèrent cet exercice comme une « case à cocher » plutôt que d'identifier véritablement l'indicateur ESG le plus pertinent et le plus à même de créer durablement de la valeur à long terme.

Il est important que les sociétés identifient et mettent en place le bon indicateur afin de démontrer aux parties prenantes qu'elles joignent le geste à la parole.

2. Source : Sustainalytics

3. Source : Harvard <https://corpgov.law.harvard.edu/2022/11/27/linking-executive-compensation-to-esg-performance/>

Quels indicateurs ?

Pour le choix des indicateurs il n'existe pas d'approche unique, l'important est que ceux-ci soient alignés sur la stratégie d'entreprise et correctement justifiés par les sociétés. Des lignes directrices ont été publiées par diverses instances comme le Forum Economique Mondial ou l'Union Européenne, mais il n'existe toujours pas de manuel pour guider les investisseurs sur la manière d'analyser la pertinence des indicateurs ou le niveau de rigueur avec lequel ceux-ci sont évalués.

Quelle pondération ?

Concernant la pondération, là non plus rien n'est gravé dans le marbre. Nous notons que certaines sociétés lient l'augmentation de la pondération des indicateurs ESG avec l'importance croissante de la performance ESG dans la stratégie d'entreprise. Par exemple, Unilever⁴ accorde une pondération de 25 % à la métrique «Sustainability Progress Index» dans sa politique de rémunération incitative à long terme. Cet indice prévoit une réduction des gaz à effet de serre, la réduction des déchets, une

alimentation positive et la protection et la régénération de la nature. De la même façon, Danone⁴ applique une pondération de 20 % aux indicateurs non financiers liés à sa politique de rémunération incitative à court terme, dont 10 % liés à l'engagement du personnel.

Rémunération à court ou à long terme ?

La pratique actuelle du marché montre que les indicateurs sociaux, qui peuvent facilement être suivis sur une base annuelle, sont plus souvent inclus dans les politiques de rémunération incitative à court terme, tandis que les indicateurs de performance liés à l'environnement, qui sont par nature de plus long terme et peuvent impliquer des changements dans l'organisation pour accomplir la vision durable des sociétés, sont plutôt liés à des objectifs de long terme. Dans ce cas, ils devraient être assortis d'objectifs intermédiaires annuels, traduits dans les politiques annuelles de rémunération variable. Il est toujours préférable d'avoir des objectifs ambitieux et bien pensés, basés sur des attentes annuelles, plutôt que des objectifs à long terme définis de manière vague.

L'approche

— de Candriam

Lors de l'analyse des indicateurs ESG, nous prêtons une grande attention à la nature des indicateurs choisis, à leur alignement sur la stratégie d'entreprise et à la pondération que ceux-ci devraient avoir dans les politiques de rémunération variable.

Nous analysons les réponses que nous trouvons dans les communications des entreprises, les rapports annuels des sociétés et les comptes-rendus de réunions. Notre opinion sur la matérialité et la pertinence d'un indicateur ESG est le fruit d'une collaboration entre analystes sectoriels et spécialistes du vote.

4. Société faisant partie du portefeuille.

Analyse des pratiques

— en Europe

Nous avons collaboré avec le **Centre de recherche sur la rémunération des dirigeants de la Vlerick Business School** afin d'analyser les données collectées auprès de sociétés qui font partie de l'indice STOXX Europe 600, dans 16 pays.

Cette étude a permis de tirer un certain nombre d'enseignements.

Il existe bien un lien entre les performances financières des entreprises et les rémunérations incitatives à court terme dans les niveaux de rémunération totale des PDG. Cela confirme que les sociétés qui réussissent au plan financier accordent des rémunérations incitatives à court terme plus importantes à leurs dirigeants.

Parmi les sociétés qui utilisent des indicateurs de performance environnementaux dans la rémunération de leur direction générale, seuls 8,8 % de cette rémunération sont liés à de tels indicateurs. **L'inclusion d'indicateurs ESG, en particulier environnementaux, n'est pas encore arrivée à maturité, et son impact sur les niveaux de rémunération est limité face aux défis urgents et importants auxquels nous devons faire face.**

Les sociétés ont tendance à lier l'atteinte d'objectifs de performance ESG à la rémunération variable annuelle plutôt qu'à la rémunération variable de long terme.

Les mesures relatives au personnel sont utilisées par 49 % des sociétés dans leurs mesures d'incitation à court terme, tandis que l'indicateur le plus utilisé dans les structures d'incitation à long terme est l'environnement (20 % des sociétés de l'échantillon).

Parmi les indicateurs environnementaux, les niveaux d'émissions de carbone sont la mesure la plus utilisée – probablement parce que la plus simple à mesurer –, 18 % des sociétés les incluent dans leurs rémunérations incitatives à court et à long terme. Les autres indicateurs environnementaux sont liés à l'énergie, aux déchets, à l'eau et aux emballages.

Dans les plans d'incitation à court terme, parmi les indicateurs liés au personnel, ceux liés à la santé et à la sécurité, et à la satisfaction des employés sont les plus utilisés, par 23% et 16% des entreprises respectivement. Viennent ensuite les indicateurs relatifs à la diversité et à l'inclusion, la culture, les plans d'attraction/ succession/ rétention du personnel et la formation et le développement. Pour les plans à long terme, l'utilisation d'indicateurs relatifs au personnel est plus limitée, mais la satisfaction des employés et la diversité et l'inclusion sont les métriques les plus utilisées.

Des pratiques différentes

— selon les secteurs d'activité

Les sociétés des secteurs de l'énergie, des services aux collectivités et des matériaux tendent à utiliser davantage des indicateurs relatifs à la santé et la sécurité, tels que le taux d'incidents et l'évolution des incidents, qui peuvent être jugés comme effectivement matériels compte tenu des conditions de travail au sein de ces sociétés. Les secteurs des services de communication et de la finance utilisent plus fréquemment des indicateurs liés à la satisfaction des employés.

Concernant les indicateurs environnementaux, les objectifs d'émissions de carbone sont utilisés par une part importante de sociétés dans l'ensemble des secteurs, probablement parce qu'ils sont plus faciles à mesurer que les autres objectifs environnementaux.

Certaines sociétés des secteurs de l'énergie, des matériaux et des services aux collectivités utilisent des indicateurs environnementaux dans leur politique à long terme. Cela peut s'expliquer par leurs engagements à long terme pour réduire les niveaux d'émissions de carbone. On peut déplorer que les sociétés du secteur de l'énergie qui s'engagent sur des réductions d'émissions et qui les intègrent dans la rémunération de leurs dirigeants continuent d'être récompensées pour l'accroissement de leur production. En dépit de leurs objectifs « zéro émission nette » et de leurs promesses en matière de réduction de la production de pétrole et de gaz. Les investisseurs sont attentifs à ces situations, car les rémunérations incitatives de la direction devraient être alignées sur les réalités de la transition énergétique. En outre, le champ des objectifs climatiques devrait être aligné sur la stratégie à long terme des sociétés ; or, dans la plupart des cas, les sociétés se fixent un objectif pour les émissions des scopes 1-3, tandis que les dirigeants sont récompensés sur un objectif plus restreint, souvent limité aux scopes 1 et 2.



Conclusion :

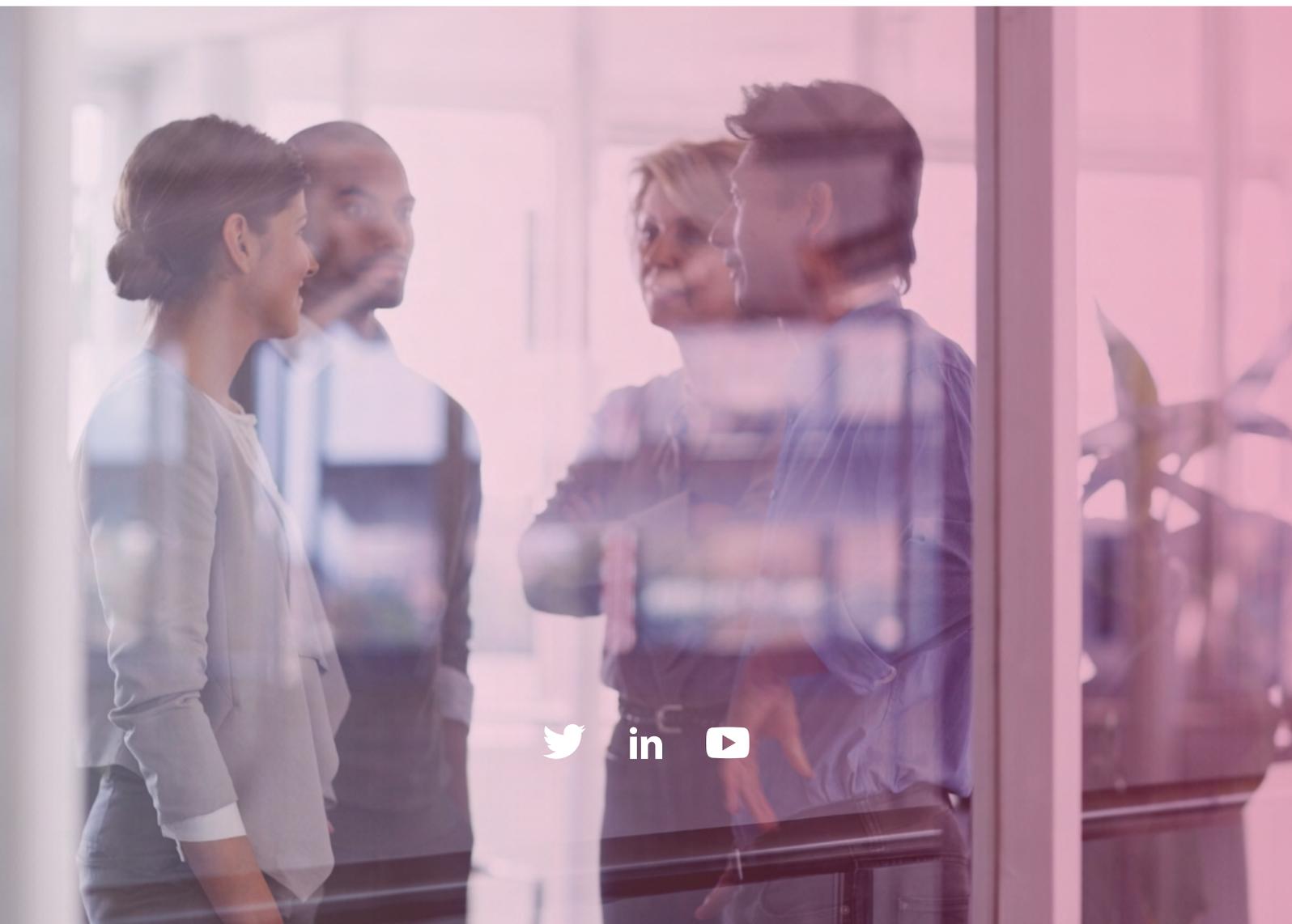
«Travaux en cours»

Dans un monde où le succès ne peut se mesurer uniquement à l'aune de résultats financiers, il est crucial de lier la rémunération des dirigeants à l'atteinte d'objectifs de performance non financiers, et de responsabiliser les administrateurs sur la gestion des risques non financiers.

Par ailleurs, lier la rémunération des dirigeants à des objectifs non financiers est également bénéfique pour la croissance financière des entreprises.

Les entreprises ne comprennent toujours pas pleinement l'importance et la nécessité d'introduire de tels indicateurs, malgré l'intérêt croissant - voire la pression - du public. Les sociétés continuent de chercher des indicateurs pertinents, avec le soutien de la communauté des investisseurs. Le nombre croissant de sociétés communiquant leurs priorités ESG et liant la rémunération de leurs dirigeants à leurs performances ESG, et la généralisation de l'utilisation d'indicateurs ESG pertinents, mesurables et ambitieux, permettront d'identifier les progrès concrets des sociétés et de distinguer les leaders des retardataires.





Le présent document marketing n'est fourni qu'à titre d'information. Il ne constitue pas une offre d'achat ou de vente d'instruments financiers, ni un conseil en investissement et ne confirme aucune transaction, sauf convention contraire expresse. Bien que Candriam sélectionne soigneusement les données et les sources utilisées, des erreurs ou omissions ne peuvent être exclues a priori. Candriam ne saurait être tenue responsable des dommages directs ou indirects résultant de l'utilisation de ce document. Les droits de propriété intellectuelle de Candriam doivent être respectés à tout moment et le contenu de ce document ne peut être reproduit sans autorisation écrite préalable. Candriam recommande régulièrement aux investisseurs de consulter sur son site www.candriam.com les informations clés pour l'investisseur, le prospectus et toute autre information pertinente avant d'investir dans un de ses fonds, notamment la valeur liquidative des fonds. Ces informations sont disponibles en français ou dans la langue locale de chaque pays où la commercialisation du fonds est autorisée.

CANDRIAM. INVESTING FOR TOMORROW.
www.candriam.be