

## ESG VIEWPOINT

### « Faire le bien » doit-il s'avérer payant ? Lier la rémunération des dirigeants aux indicateurs ESG



**Kirsty Nicholson**  
Senior Associate,  
Responsible Investment



**Andrew Droste**  
Vice President,  
Responsible Investment

#### En bref

- > Les émetteurs intègrent de plus en plus des objectifs de durabilité aux indicateurs clés de performance (KPI) traditionnels qui déterminent la rémunération des dirigeants.
- > Si ces objectifs sont atteints, cela peut bénéficier non seulement aux actionnaires, mais également à d'autres parties prenantes, telles que le personnel, la société et l'environnement.
- > Découvrez nos attentes spécifiques à l'égard des émetteurs, du type de plan d'intéressement à privilégier aux recommandations d'audit. Nous présentons également notre opinion sur la manière dont ces KPI devraient être liés aux engagements des entreprises en faveur de la neutralité carbone.
- > Via l'engagement, nous continuerons à examiner attentivement les régimes de rémunération en incitant les émetteurs à répondre à nos attentes en matière d'intégration des indicateurs ESG.

Les initiatives de dialogue et d'exercice des droits de vote ainsi que les attentes décrites dans le présent numéro de Viewpoint concernent des entreprises figurant dans le portefeuille d'un groupe d'entités juridiques dont Columbia Threadneedle Investments UK International Limited est la société mère, et qui exerçait auparavant ses activités sous la dénomination BMO Global Asset Management EMEA. Ces entités appartiennent désormais à Columbia Threadneedle Investments, la division de gestion d'actifs d'Ameriprise Financial, Inc.



## Aperçu

Historiquement, le système de rémunération des dirigeants les incitait à augmenter les mesures traditionnelles de la performance de l'émetteur, telles que le chiffre d'affaires ou l'efficacité opérationnelle.

Désormais, alors que les concepts d'impact et de matérialité des entreprises évoluent pour inclure les questions environnementales et sociales, les émetteurs intègrent de plus en plus des objectifs de durabilité aux indicateurs clés de performance (KPI) traditionnels qui déterminent la rémunération des dirigeants. Si ces objectifs – qui vont de la réduction des émissions à la diversité sur le lieu de travail – sont atteints, cela peut bénéficier non seulement aux actionnaires, mais également aux autres parties prenantes, telles que le personnel, la société et l'environnement.

En 2021, plus de la moitié des émetteurs du S&P 500<sup>1</sup> – et près de la moitié des émetteurs du FTSE 100<sup>2</sup> – ont inclus au moins un indicateur ESG dans les plans d'incitation des dirigeants.

- En 2021, **Shell** a porté à 20% le poids des critères liés à la transition énergétique dans son plan d'incitation à long terme (LTIP).
- De son côté, **McDonald's** intègre des objectifs de diversité dans le calcul des bonus des dirigeants depuis 2021.
- Chez **Siemens**, depuis 2020, 20% des attributions d'actions au comité de direction reposent sur un indice de durabilité interne fondé sur trois indicateurs clés de performance (dont les émissions de CO<sub>2</sub>).

**Vous souhaitez en savoir plus ?** Continuez de faire défiler la page ou cliquez sur les liens rapides.



[Pourquoi est-ce important d'inclure des indicateurs ESG dans le calcul des rémunérations ?](#)



[Nos attentes](#)



[Engagement](#)



[Perspectives](#)

<sup>1</sup> Semler Brossy Consulting Group, ESG + Incentives 2021 report

<sup>2</sup> PWC, Linking executive pay to ESG goals, 2021





## Pourquoi est-ce important d'inclure des indicateurs ESG dans le calcul des rémunérations ?

L'inclusion d'indicateurs ESG dans les rémunérations des dirigeants est essentielle pour atteindre différents objectifs de durabilité des entreprises. Il s'agit là d'un point capital pour les actionnaires institutionnels à long terme.

Mais la réalisation des objectifs de durabilité est tout aussi importante pour les autres parties prenantes clés qui sont liées à l'émetteur, comme les collaborateurs, les fournisseurs et les communautés au sein desquelles l'émetteur opère. Voici quelques arguments en faveur de l'inclusion de ces indicateurs :

- De plus en plus d'analyses confirment l'existence d'un lien entre la durabilité et des performances financières positives. Par conséquent, l'inclusion d'objectifs ESG dans la rémunération des dirigeants aligne les intérêts des dirigeants sur la création de valeur pour les actionnaires.
- Cela crée l'opportunité de conduire un changement positif concret pour le personnel, la société et l'environnement, en incitant les dirigeants à s'assurer que les objectifs de durabilité sont atteints.
- Cela renforce la perception, en interne, que la durabilité est une priorité pour tous les secteurs de l'entreprise.

Les indicateurs ESG doivent s'aligner sur la stratégie d'entreprise de l'émetteur ou la renforcer, tout en étant cohérents avec ses risques et opportunités ESG.



## Quelles sont nos attentes ?

Conscients que l'intégration des indicateurs ESG dans la rémunération des dirigeants constitue parfois un défi pour les émetteurs, nous avons défini nos attentes spécifiques concernant ces indicateurs.

### > Alignés et significatifs

Tout d'abord, il est essentiel de tenir compte de la situation particulière de chaque émetteur. Les émetteurs doivent s'assurer que tout indicateur ESG est aligné sur la stratégie d'entreprise ou la renforce, tout en étant cohérent avec les risques et opportunités ESG significatifs qui menacent la création de valeur ou y contribuent.

### > Spécifiques et mesurables

Nous attendons des émetteurs qu'ils fixent des objectifs quantifiables et vérifiables qui, s'ils sont atteints, se traduisent par une valeur réelle et significative pour les parties prenantes. A titre d'exemple, on peut citer la réduction des émissions de carbone ou l'augmentation du pourcentage d'énergie produite à partir de sources renouvelables. En revanche, des objectifs vagues – tels que l'amélioration de la « durabilité » ou du « bien-être des collaborateurs » – sont évocateurs d'écoblanchiment et peuvent miner la confiance du public et des investisseurs.

### > Internes plutôt qu'externes

Nous encourageons les émetteurs à définir leurs propres outils de mesure plutôt que de se fier à des indices de

durabilité externes. Les notations ESG varient souvent d'un fournisseur à l'autre et les méthodologies employées manquent de transparence. En outre, lorsqu'elles sont considérées isolément, elles ne fournissent généralement pas une représentation claire et vérifiable de la performance d'un émetteur en matière de durabilité.

### > Grilles de notation ESG

Certains émetteurs peuvent donner la priorité à un nombre restreint d'enjeux ESG, concentrant ainsi les indicateurs ESG sur les objectifs de durabilité les plus critiques. D'autres émetteurs peuvent fonder le calcul des primes sur une sélection beaucoup plus large d'indicateurs – une grille de notation ESG. Nous reconnaissons les mérites de ces deux approches : la première permet de se concentrer et d'établir des priorités, ce qui peut conduire à des progrès plus importants sur une question significative particulière, tandis que la seconde peut encourager un émetteur à considérer la durabilité de manière plus globale et à progresser de manière plus large, ce qui a un impact positif sur un plus grand nombre de parties prenantes clés. Toutefois, les émetteurs doivent veiller à ce que la grille



Selon l'étude de Semler Brossy sur l'exercice des droits de vote en 2021 au niveau du S&P 500, l'indicateur « diversité et inclusion » est la mesure ESG la plus répandue dans les plans de rémunération des dirigeants.



de notation soit suffisamment complète pour tenir compte des divers facteurs ESG, sans pour autant devenir complexe au point de rendre l'évaluation difficile.

#### > Primes à court ou à long terme ?

Nous encourageons tous les émetteurs à réfléchir sérieusement aux critères ESG à appliquer aux plans d'intéressement à court et à long terme. Même s'il est possible d'imaginer un chevauchement important entre le court terme et le long terme, nous demandons aux émetteurs d'éviter toute confusion. Si les plans d'incitation annuels peuvent être le moyen le plus facile d'intégrer les mesures ESG via l'utilisation d'un modificateur, de nombreux enjeux ESG sont intrinsèquement liés à la performance à long terme de l'émetteur. De même, nous sommes conscients du défi que posent les objectifs à long terme, car ils peuvent ne pas correspondre à la durée habituelle du mandat d'un CEO, ce qui nécessite des ajustements. Indépendamment des mandats, nous encourageons les émetteurs à fixer des objectifs intermédiaires solides qui incitent les dirigeants à relier les objectifs de durabilité à long terme aux objectifs immédiats.

#### > Quelle pondération ?

Nous préconisons que le pourcentage total de la rémunération variable lié aux critères ESG ne soit pas inférieur à 10%, indépendamment de la sélection d'un ou de plusieurs indicateurs. Selon nous, une pondération comprise dans une fourchette de 10 à 20% est suffisante pour inciter les dirigeants à s'engager, sans pour autant éclipser les autres objectifs stratégiques. Néanmoins, nous pensons qu'il existe des

circonstances dans lesquelles les comités de rémunération peuvent, à leur discrétion, souhaiter augmenter cette proportion lorsque la stratégie commerciale le permet ou l'encourage.

#### > Information suffisante

Nous attendons des émetteurs qu'ils fournissent des informations suffisantes sur les indicateurs ESG pris en compte dans la rémunération des dirigeants, afin que les investisseurs puissent juger de leur pertinence. En outre, nous encourageons les émetteurs à fournir des performances historiques par rapport aux indicateurs retenus, afin de vérifier que ces derniers sont réellement incitatifs.

#### > Audit

Au Royaume-Uni et en Europe, les indicateurs doivent être audités dans le cadre des informations publiées dans les rapports annuels. Sur les marchés où cela n'est pas exigé, nous comptons sur un audit ou une vérification externe des indicateurs. Par exemple, l'indicateur climatique de Shell, sur lequel repose en partie la rémunération des dirigeants, fait l'objet d'un audit, tandis que l'indicateur climatique de Danone dépend de son score climatique CDP.

**Une étude de PwC sur le FTSE 100 a montré que 55% des indicateurs ESG liés à la rémunération concernaient les primes et 50% les LTIP.**



### Focus sur le changement climatique

Les risques liés au changement climatique sont de plus en plus significatifs pour les émetteurs, et nombre d'entre eux accordent la priorité à la transition vers une activité à faible émission de carbone ou sans émission dans le cadre de leur agenda en matière de durabilité. Selon la campagne [Race to Zero](#) des Nations unies, plus de 5.000 entreprises et 400 investisseurs se sont désormais engagés à atteindre la neutralité carbone d'ici 2050 – probablement sous l'impulsion de la conférence sur le climat de novembre dernier (COP26).

Nous attendons des émetteurs des secteurs exposés au climat qu'ils se fixent l'ambition à long terme d'atteindre des réductions d'émissions conformes à l'objectif largement adopté de neutralité carbone d'ici 2050. Plus particulièrement, nous attendons d'eux

qu'ils élaborent des stratégies robustes à cette fin, par exemple en liant la rémunération des dirigeants à la réalisation de leurs objectifs climatiques.

Les objectifs de performance des dirigeants liés au climat doivent selon nous être fondés sur des données scientifiques et tenir compte des émissions des catégories 1, 2 et (lorsque cela s'avère pertinent) 3. Dans la mesure où l'engagement en faveur de la neutralité carbone d'ici 2050 s'inscrit sur le long terme, nous attendons des émetteurs qu'ils fixent des objectifs intermédiaires qui puissent concorder réellement avec les mesures d'incitation des dirigeants. Si nous reconnaissons que les compensations carbone peuvent être utilisées dans certains cas, nous attendons des émetteurs qu'ils se concentrent sur la décarbonation de leurs opérations et de leurs chaînes de valeur avant d'y avoir recours et nous ne les encourageons pas à les intégrer dans toute mesure visant à instaurer une rémunération liée au climat.

### Exemples

- **Le LTIP d'AstraZeneca** inclut une pondération de 10% basée sur la réduction des émissions de catégorie 1 et 2.
- **De son côté, SSE** évalue les progrès réalisés par rapport à ses objectifs clés de durabilité dans le cadre de son Plan d'intéressement annuel (pondération de 20%), l'un des objectifs consistant à réduire son intensité de carbone de 60% d'ici 2030.
- En 2021, **Shell** a relevé à 20% la pondération associée à la réduction de son empreinte carbone nette dans son LTIP, et porté le poids de son indicateur de transition énergétique dans son plan de bonus annuel à 15%.

**Les émetteurs des secteurs exposés au climat devraient, selon nous, s'aligner sur l'objectif de neutralité carbone d'ici 2050.**





## Engagement

Les émetteurs consultent de plus en plus les investisseurs avant d'introduire des indicateurs ESG dans le calcul de la rémunération des dirigeants, de sorte que très peu de propositions de rémunération sont controversées du point de vue des indicateurs ESG choisis.

En 2021, nous avons informé un groupe de 16 émetteurs principalement cotés au Royaume-Uni de nos attentes concernant l'introduction d'indicateurs ESG dans les rémunérations.

Au cours des deux premiers trimestres de 2022, nous avons dialogué avec 41 émetteurs de secteurs clés (tels que le pétrole et le gaz, les mines, les matériaux, les fournisseurs d'électricité, le transport et les institutions financières) sur la manière dont la rémunération des dirigeants était liée à la stratégie climatique, et nous les avons informés de nos attentes.

Au cours de ces échanges, le distributeur allemand de produits chimiques **Brenntag** a souligné sa volonté de lier plus étroitement la rémunération des dirigeants, en cours de révision, aux enjeux ESG.

Dans la foulée, nous avons présenté à l'équipe dirigeante nos attentes sur la façon dont la rémunération liée aux facteurs

ESG devrait se présenter, et celles-ci ont été bien accueillies par le président.

Par ailleurs, lors de discussions avec le fabricant de semi-conducteurs **ASML**, nous avons été heureux d'apprendre la décision de porter la pondération de la durabilité dans la rémunération des dirigeants à 20% du LTIP et d'utiliser des indicateurs ESG internes alignés sur ses objectifs de durabilité afin de garantir la responsabilisation des dirigeants.

**L'engagement est selon nous essentiel à notre processus d'investissement et à notre devoir de loyauté en tant que gestionnaires actifs de capital.**



## Perspectives

- Alors que la durabilité gagne en importance dans les stratégies d'entreprise, nous nous attendons à voir un nombre croissant d'émetteurs adopter des mesures de suivi des performances des dirigeants liées à l'ESG dans le cadre de leur démarche dans ce domaine. Nous avons évoqué dans le présent numéro de Viewpoint divers facteurs favorisant cette évolution, de l'aspect financier à la réputation, en passant par le simple désir de « faire mieux ».
- Dans le cadre de notre programme d'engagement, nous sommes heureux de constater que certains émetteurs établissent déjà un lien entre les facteurs ESG et la rémunération des dirigeants et rassurés de voir que d'autres sont ouverts à la discussion. Nous continuerons à examiner de près les rémunérations et à encourager les émetteurs à répondre à nos attentes en matière d'intégration des indicateurs ESG.



## A propos de l'auteur



### **Andrew Droste, Vice President, Responsible Investment**

Andrew est Vice President de l'équipe Investissement Responsable en charge de l'Amérique du Nord, spécialisé dans l'énergie, les services aux collectivités et les institutions financières. Andrew travaillait auparavant au sein du groupe de réflexion Carbon Tracker Initiative, où il occupait le poste de Head of Stewardship et était responsable du dialogue avec les gestionnaires d'actifs sur les trajectoires de transition énergétique, en ce compris l'engagement en faveur de la neutralité carbone et les stratégies de vote au sens large. Auparavant, Andrew a été consultant auprès de conseils d'administration et d'équipes dirigeantes de sociétés publiques et privées sur les enjeux ESG significatifs pour Russell Reynolds Associates, après avoir travaillé au sein des équipes chargées de l'actionnariat actif et du vote chez BNY Mellon et Nuveen. Andrew est titulaire d'un doctorat en droit de la Northeastern Law et d'une licence en administration publique de l'université de Suffolk.




### **Kirsty Nicholson, Senior Associate, Responsible Investment**

Kirsty fait partie de l'équipe Investissement responsable depuis 2021 et se concentre sur le reporting et le contenu. Auparavant, elle a travaillé au sein de notre département Marketing en tant que rédactrice spécialisée dans l'investissement responsable. En dehors de ses activités professionnelles, elle aime pratiquer le yoga et arpenter les friperies de Londres pour tourner le dos à la « fast fashion ». Elle rend régulièrement visite à sa famille en Ecosse et a récemment profité de l'assouplissement des règles sanitaires pour voyager davantage.

## Nous contacter

 [columbiathreadneedle.com](https://columbiathreadneedle.com)

 Suivez-nous sur LinkedIn

Pour en savoir plus, rendez-vous sur [columbiathreadneedle.com](https://columbiathreadneedle.com)



© 2022 Columbia Threadneedle Investments est le nom de marque international du groupe de sociétés Columbia et Threadneedle.

Réservé aux professionnels de l'investissement et aux investisseurs qualifiés.

Ce document de promotion financière est émis par Columbia Threadneedle Investments, à des fins de marketing et d'information exclusivement, en Allemagne, en Autriche, en Belgique, au Danemark, en Espagne, en Finlande, en France, en Irlande, en Italie, au Luxembourg, en Norvège, aux Pays-Bas, au Portugal, au Royaume-Uni, en Suède et en Suisse.

Réservé aux clients professionnels au sens de la Directive européenne 2014/65/EU (« MiFID II »), commercialisation interdite auprès des investisseurs de détail.

Le présent document ne doit pas être considéré comme une offre, une sollicitation, un conseil ou une recommandation d'investissement. Cette communication est valable à la date de publication et peut faire l'objet de modifications sans préavis. Les informations provenant de sources externes sont considérées comme fiables, mais aucune garantie n'est donnée quant à leur exactitude ou leur exhaustivité. Les termes officiels régissant l'investissement sont fixés et définis par le biais d'un prospectus ou d'un contrat de gestion d'investissement établi en bonne et due forme. Documents de promotion financière émis à des fins de marketing et d'information exclusivement ; au Royaume-Uni, par Columbia Threadneedle Management Limited, qui est agréée et réglementée par la Financial Conduct Authority ; dans l'EEE par Columbia Threadneedle Netherlands B.V., qui est réglementée par l'Autorité néerlandaise des marchés financiers (AFM) ; et en Suisse par Columbia Threadneedle Management (Swiss) GmbH, agissant en tant que bureau de représentation de Columbia Threadneedle Management Limited. Au Moyen-Orient : Le présent document est distribué par Columbia Threadneedle Investments (ME) Limited, qui est réglementée par l'Autorité des services financiers de Dubaï (DFSA). Pour les distributeurs : Le présent document vise à fournir aux distributeurs des informations concernant les produits et services du Groupe et n'est pas destiné à être distribué. Pour les clients institutionnels : Les informations contenues dans le présent document ne constituent en aucun cas un conseil financier et ne s'adressent qu'aux personnes ayant des connaissances appropriées en matière d'investissement et satisfaisant aux critères réglementaires pour être qualifiées de Client professionnel ou de Contrepartie commerciale ; nulle autre personne n'est autorisée à prêter foi à ces informations. 270560 (11/22).