

SBF 120
Baromètre des rémunérations
Le climat dans la politique de rémunération des CEO

Executive Summary

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION VARIABLE DU CEO

- **71 %** des sociétés du SBF 120 intègrent des critères climat/environnement dans la politique de rémunération variable à long terme (LT) et 78 % dans la politique de rémunération variable annuelle (CT) de leurs CEO.
- **64 %** des sociétés intègrent des critères climat/environnement quantitatifs dans le LT et 63 % dans le CT.
- Parmi les critères climat/environnement quantitatifs, la réduction des émissions de GES est toujours plus utilisée et demeure, de loin, le premier critère tant dans le LT que dans le CT.
- Les autres principaux critères quantitatifs comprennent :
 - **l'efficacité énergétique/la part d'énergie renouvelable** : en légère progression dans le CT. Cet indicateur est pertinent, car il permet de piloter les actions et les investissements à l'année et d'en mesurer les impacts et leur cohérence avec la trajectoire climat.
 - **la préservation de la biodiversité et des ressources naturelles** : en augmentation dans les LT et CT. Ces critères sont privilégiés par les sociétés dont les produits dépendent de la nature et dont les opérations sont fortement consommatrices en eau.
- **la part du critère « green business » est en légère diminution**, dans l'offre et dans la « green finance », pour les deux composantes LT et CT.
- **Le poids des critères Climat/Environnement reste globalement stable** : 12,3% dans le LT et 6,7% dans le CT (en légère baisse par rapport aux 7,1% en 2024). Ces critères représentent respectivement 58 % des critères ESG dans le LT et 33 % dans le CT (environ 20% ESG pour les deux). De nouveaux critères extra-financiers qualitatifs émergent dans le LT, tels que la R&D, l'image de marque.

RÉMUNÉRATION VARIABLE VERSÉE DU CEO

LT : une communication plus transparente

- En 2024, 44 sociétés avec un LTI arrivé à échéance ont intégré des critères Climat/Environnement et communiqué leurs résultats, contre 24 en 2023.
- Le nombre et la proportion de sociétés communiquant leurs résultats par objectif ont fortement augmenté :
 - Climat/environnement : 40 sociétés en 2024 (vs 16 en 2023)
 - Objectifs quantitatifs : 39 sociétés en 2024 (vs 11 en 2023)
- Concernant les sociétés ayant évalué la performance de leur CEO sur la réduction des émissions de GES :
 - le nombre de sociétés communiquant leurs résultats est passé de 7 en 2023 à 24 en 2024,
 - le taux moyen de réalisation de cet objectif reste stable (97 % vs 98 % en 2023), alors que le taux de réalisation global de tous les critères a chuté de 106 % en 2023 à 80 % en 2024

CT : le niveau de réalisation des critères climat/environnement s'est rapproché de celui de l'ensemble des critères.

- La nouveauté de cette édition tient à la disparition de la surperformance constatée l'an dernier :
 - pour les 39 sociétés avec un objectif de réduction des émissions GES, le taux de réalisation est de 107 % (vs 135 % en 2023),
 - le taux global de réalisation de l'ensemble des objectifs baisse également, mais plus modérément (100 % vs 107 % en 2023).
- La baisse de surperformance des objectifs GES reflète néanmoins des réalités diverses : la moitié de l'échantillon présente encore une surperformance marquée

RÉMUNÉRATION VARIABLE VERSÉE DU CEO

La surperformance des critères Climat/Environnement peut compenser des objectifs financiers en sous-performance.

Cette situation, révélée par certains investisseurs, peut expliquer la tension observée lors de certains votes *say-on-pay*.

Pour limiter ce biais, une piste consisterait à utiliser les critères Climat/Environnement ou ESG uniquement comme multiplicateurs /démultiplicateurs des conditions de performance financières, mécanisme déjà observé dans certains pays.

Notre recommandation demeure inchangée : sélectionner des critères **significatifs, alignés sur la stratégie de l'entreprise, mesurables et vérifiables**.

S'agissant de l'objectif relatif aux émissions GES, il convient de **définir une valeur cible alignée sur la trajectoire climatique** et de **communiquer cette valeur ainsi que son niveau de performance réalisé de manière spécifique**.

Enfin, compte tenu des défis structurels liés à la mise en œuvre d'une trajectoire climatique « net zéro » pour l'ensemble du secteur industriel, dans le cas où les sociétés restent engagées sur cette trajectoire, il devrait y avoir de moins en moins de surperformance de ces objectifs dans les années à venir.

Politique de Rémunération ex-ante 2025

2025

Chiffres clés – SBF120**92%**

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

78%

des sociétés du SBF 120 ont intégré au moins un objectif Climat / Environnement dans la politique de rémunération **CT** de leur CEO

71%

des sociétés du SBF 120 ont intégré au moins un objectif Climat / Environnement dans la politique de rémunération **LT** de leur CEO

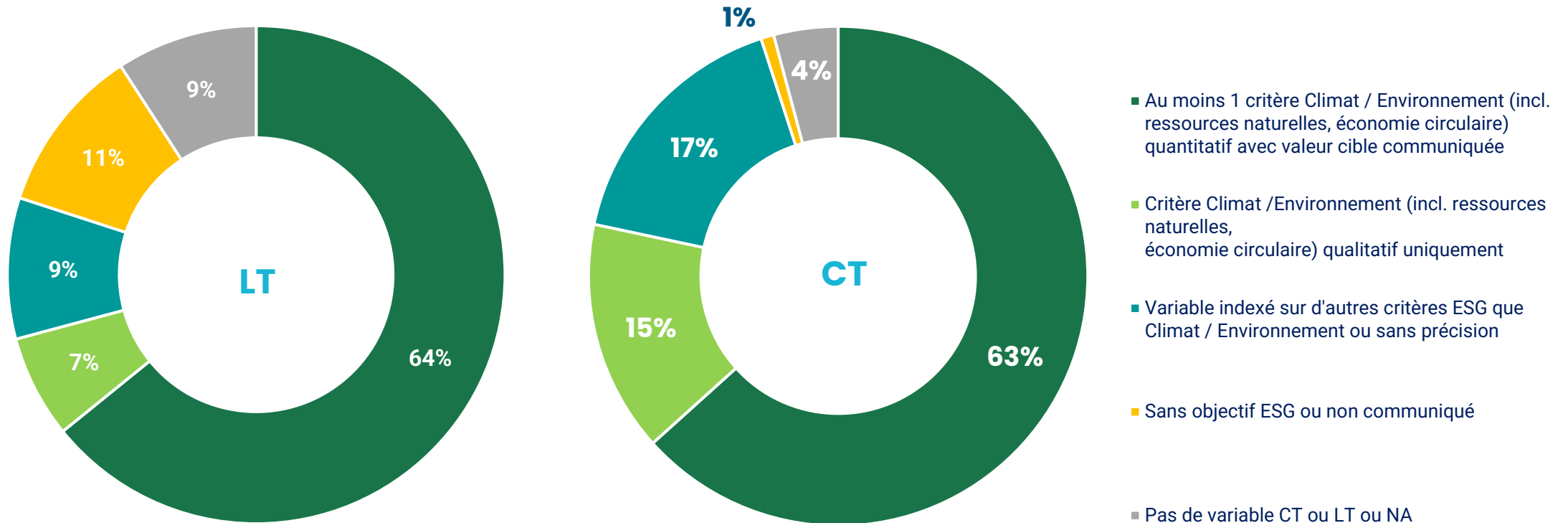
58%

des sociétés du SBF 120 ont intégré au moins un objectif Climat / Environnement dans la politique de rémunération **LT et CT** de leur CEO

66% parmi les sociétés attribuant un variable CT et LT

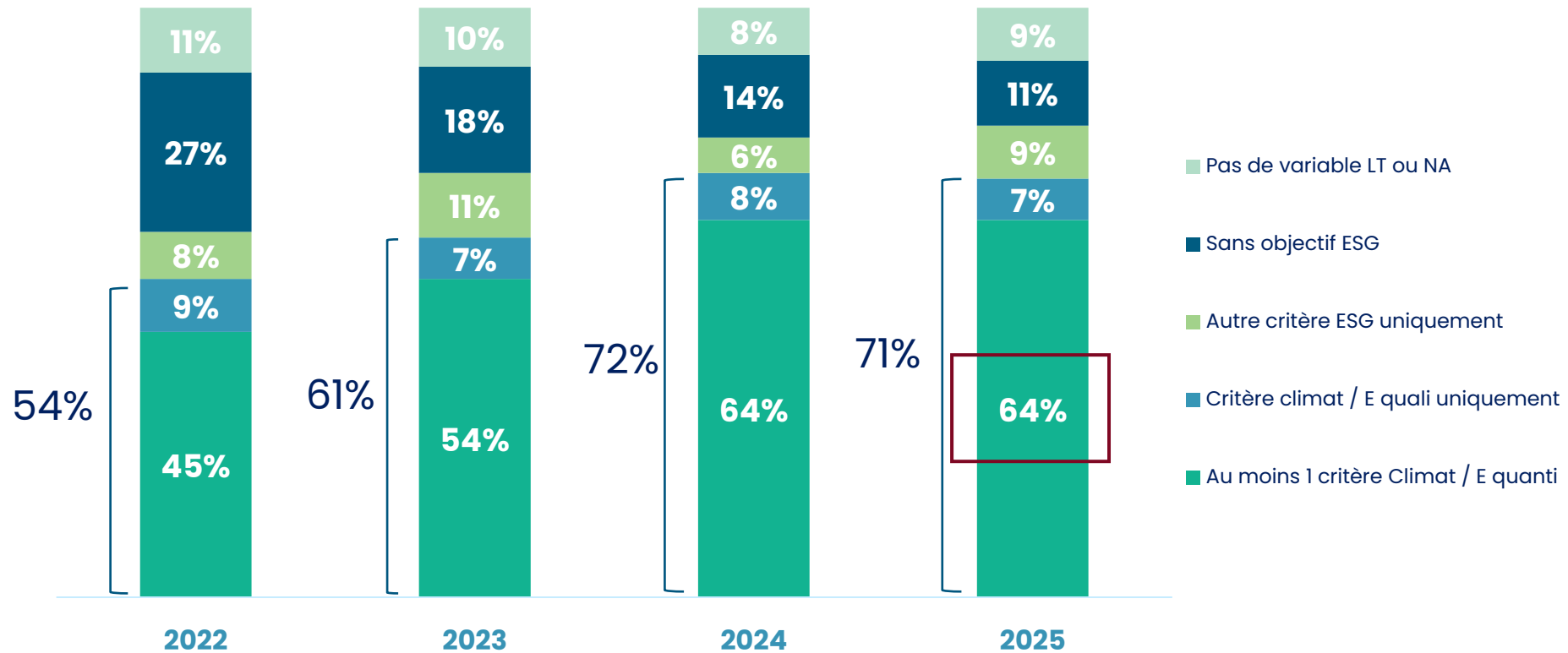
SBF 120 – Politique de rémunération variable CEO

Les critères quantitatifs Climat / Environnement sont utilisés par plus de 60% des sociétés



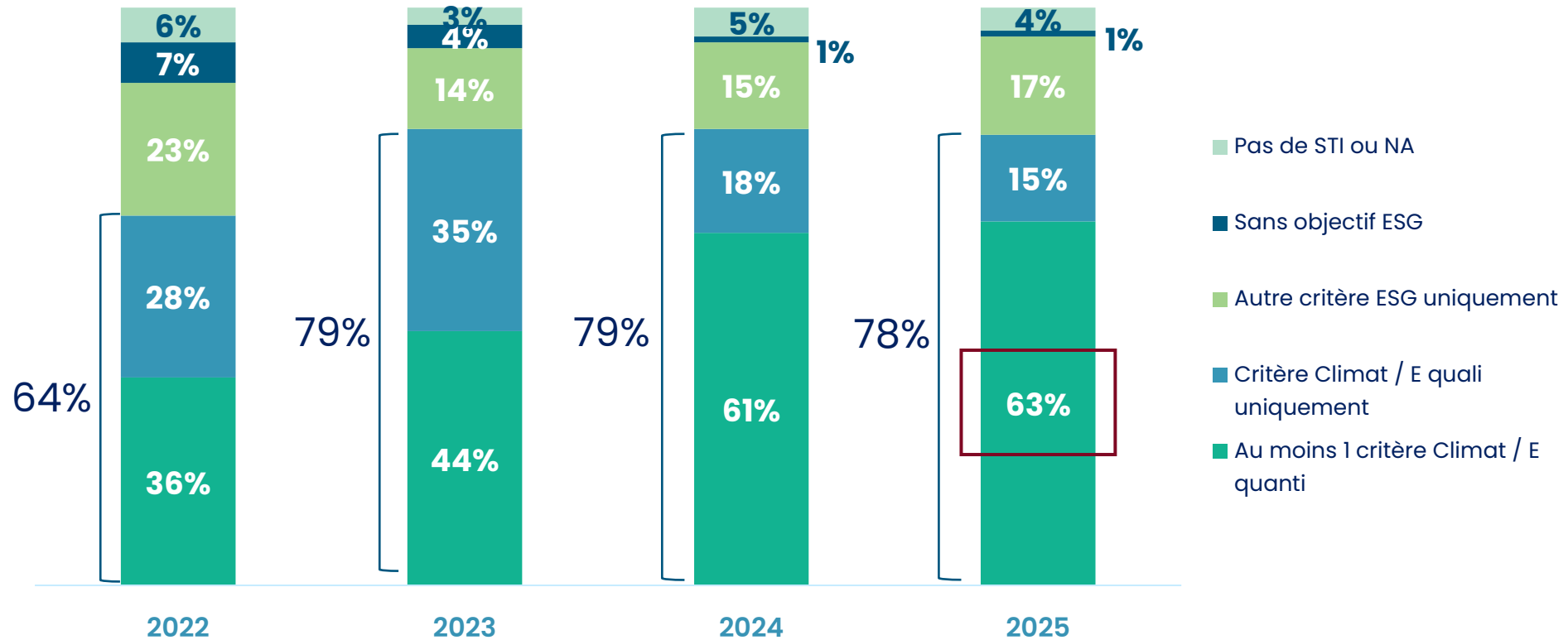
SBF 120 – Politique de rémunération variable CEO LT

En 2025, 64 % des sociétés intègrent au moins un objectif quantitatif Climat/Environnement, un niveau qui se stabilise

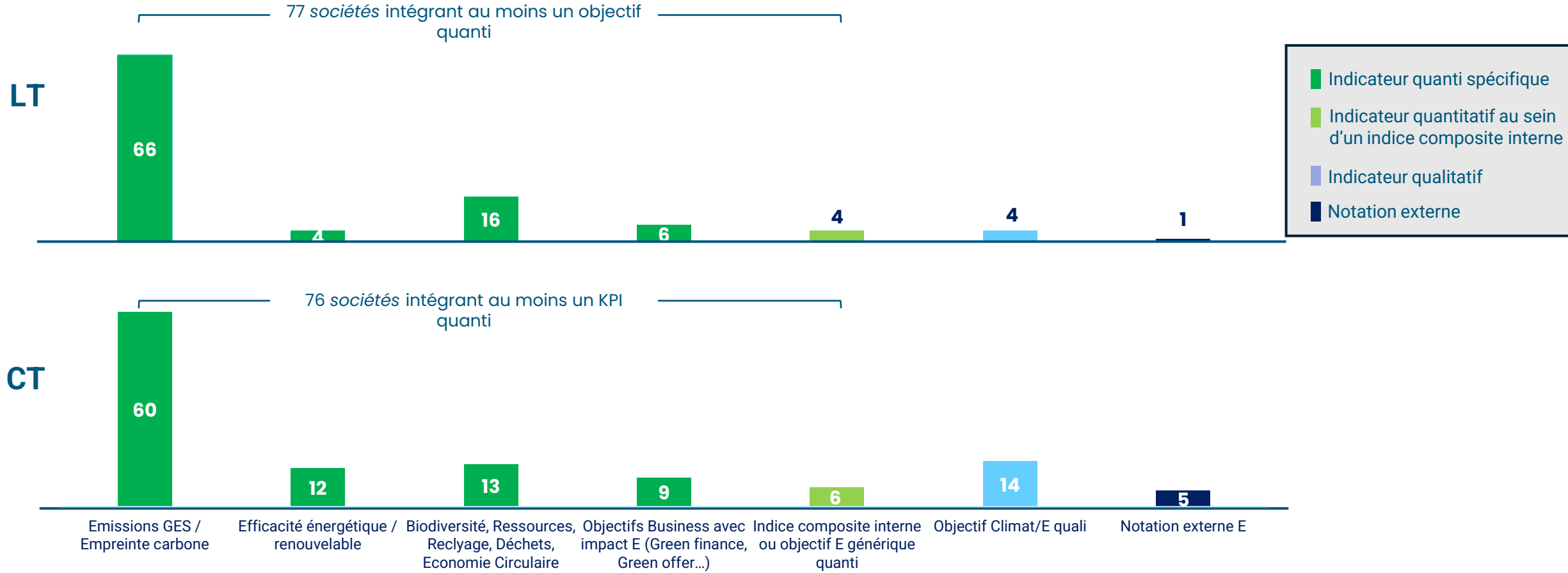


SBF 120 – Politique de rémunération variable CEO CT

En 2025, la part des sociétés intégrant au moins un objectif quantitatif Climat / Environnement gagne 2 points pour passer à 63%

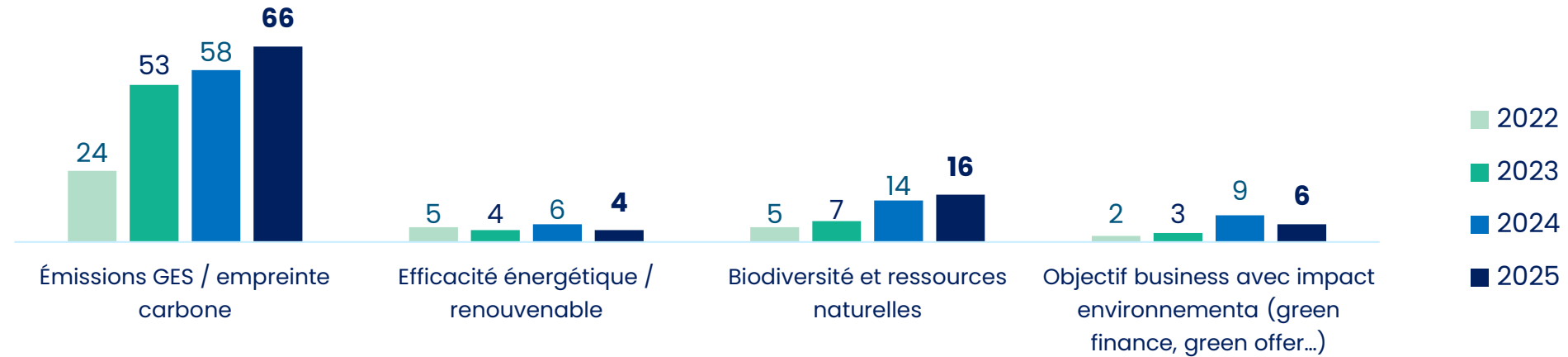


SBF 120 – Politique de rémunération variable CEO Les indicateurs quantitatifs se généralisent

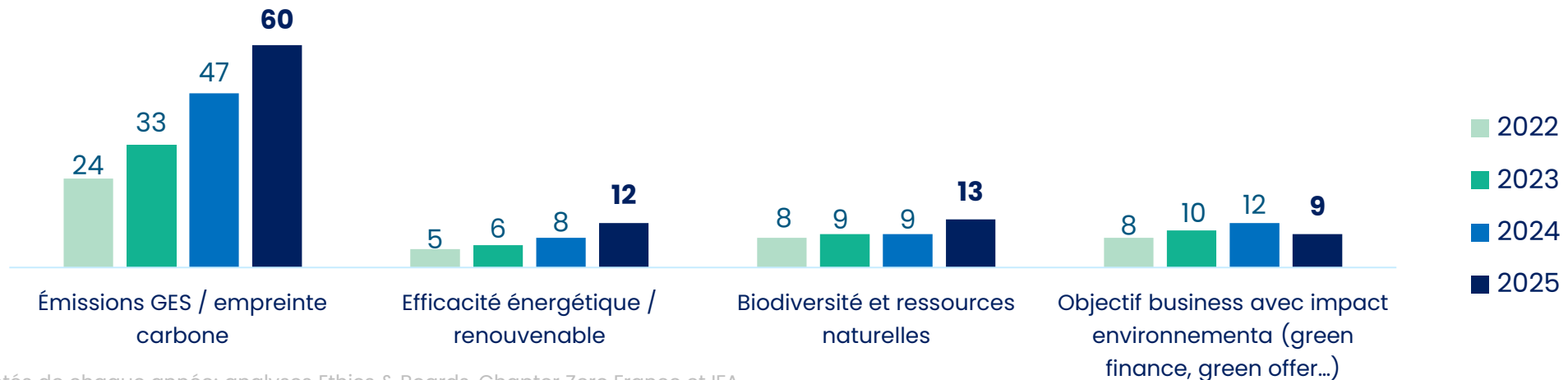


SBF 120 – Politique de rémunération variable CEO Évolutions par typologie de critères quantitatifs 2022-2024

LT

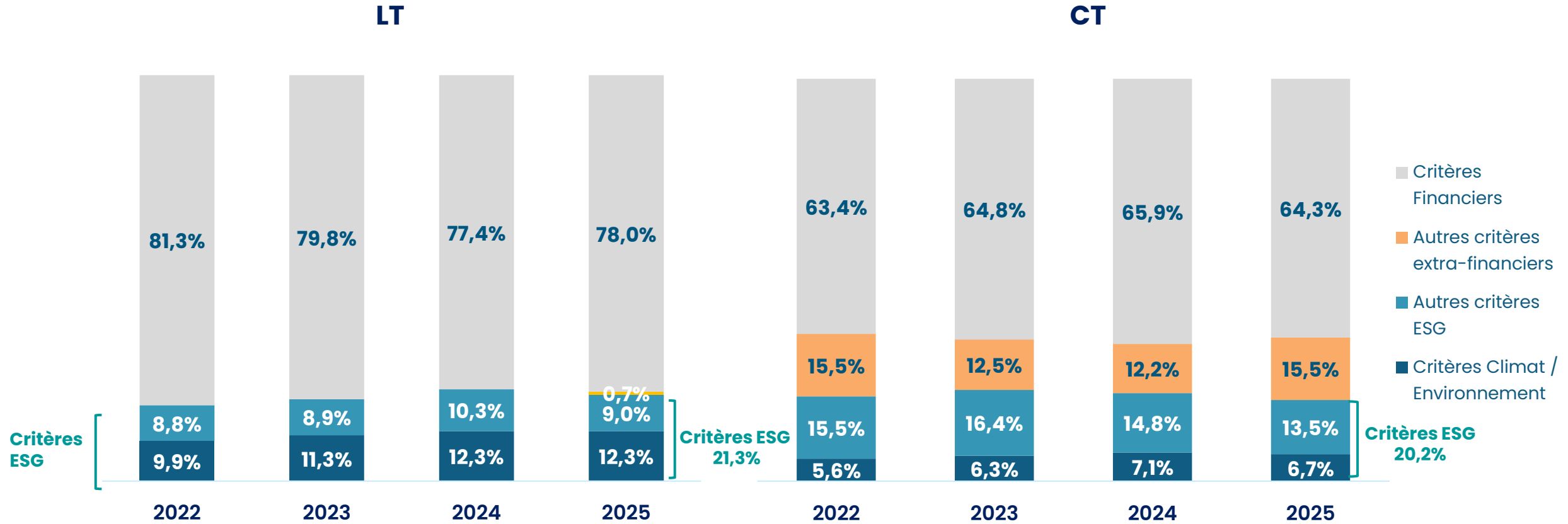


CT



SBF 120 – Politique de rémunération variable CEO

Le poids des critères Climat / Environnement reste stable

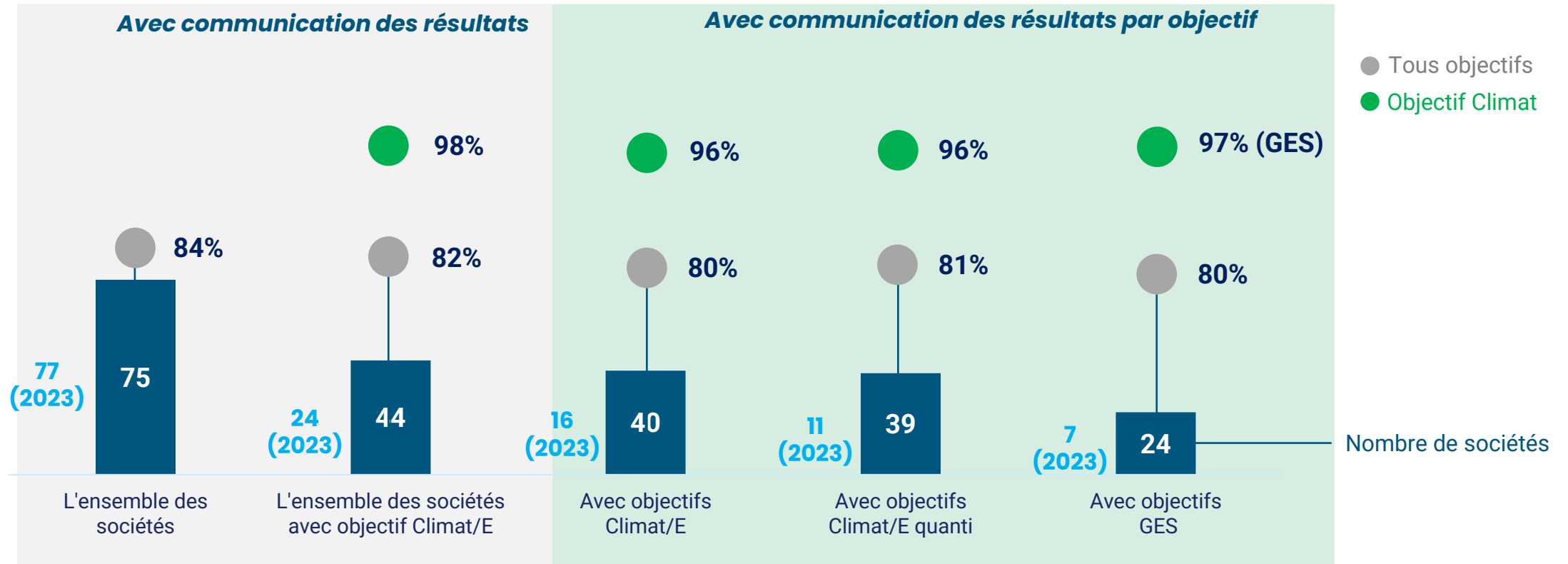


Rémunération variable ex-post

SBF 120 – Rémunération CEO ex-post LT 2024

Un taux d'atteinte d'objectifs Climat / Environnement supérieur à celui de l'ensemble des objectifs

Taux d'atteinte d'objectifs Climat vs Taux d'atteinte tous objectifs



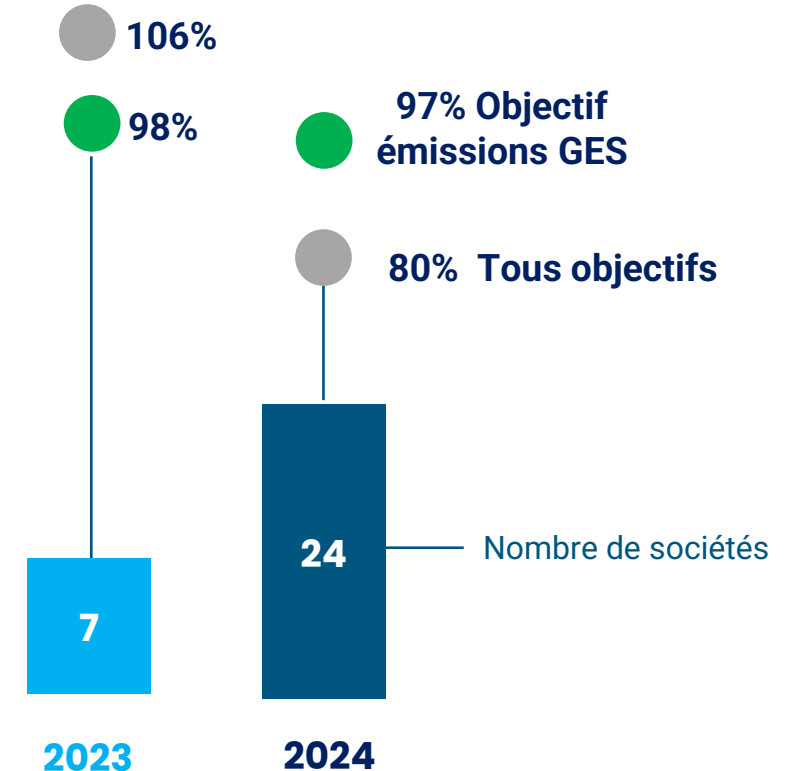
SBF 120 – Rémunération CEO ex-post 2024

Focus sur les sociétés avec communication du résultat par objectif – Emissions GES

LT

- En 2024, sur les 75 plans LT arrivés à échéance, **24 sociétés avaient intégré au moins un critère quantitatif sur les émissions GES et ont communiqué sur le niveau de réalisation de ce critère de manière spécifique** (vs 7 en 2023).
- Le **taux de réalisation** moyen des critères de performance des émissions **GES** est de **97%**, stable par rapport à 2023 (98%). Parallèlement, le taux de réalisation de l'ensemble des objectifs pour ces sociétés est passé de 106% en 2023 à 80% en 2024.

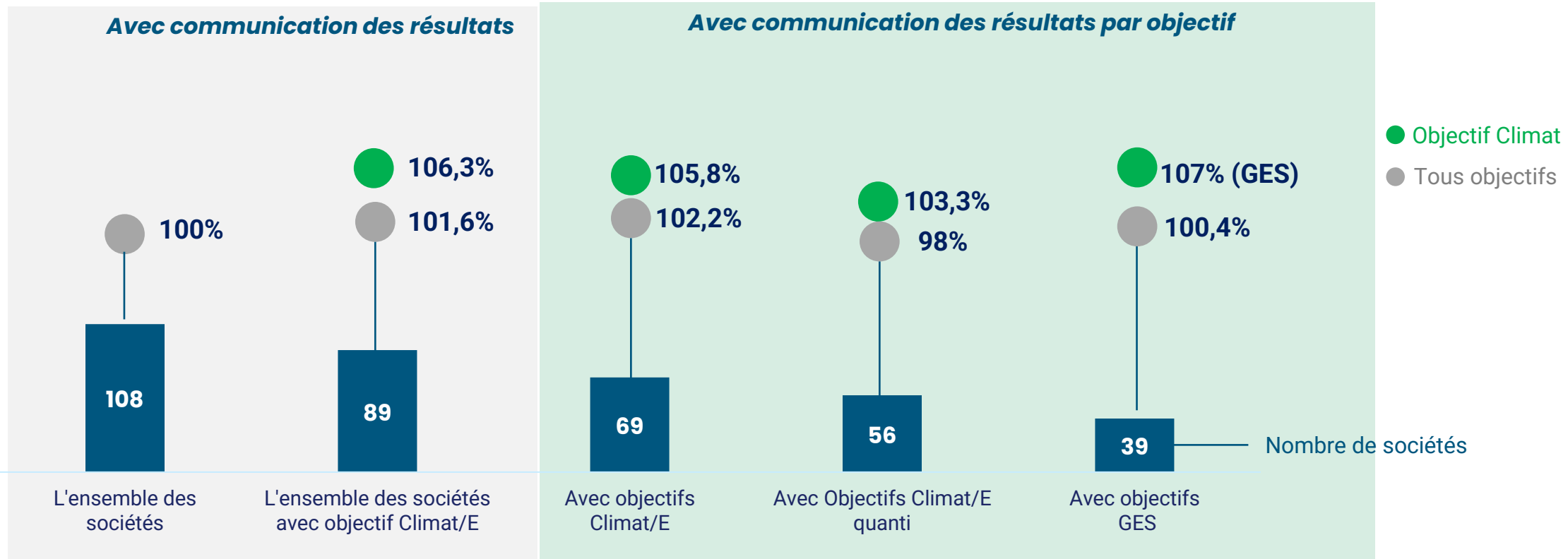
Taux d'atteinte d'objectifs Climat vs Tous objectifs



SBF 120 – ex-post – rémunération CEO CT 2024

Un taux d'atteinte d'objectifs Climat / Environnement supérieur à celui de l'ensemble des objectifs mais l'écart s'est fortement réduit

Taux d'atteinte d'objectifs Climat vs Taux d'atteinte tous objectifs



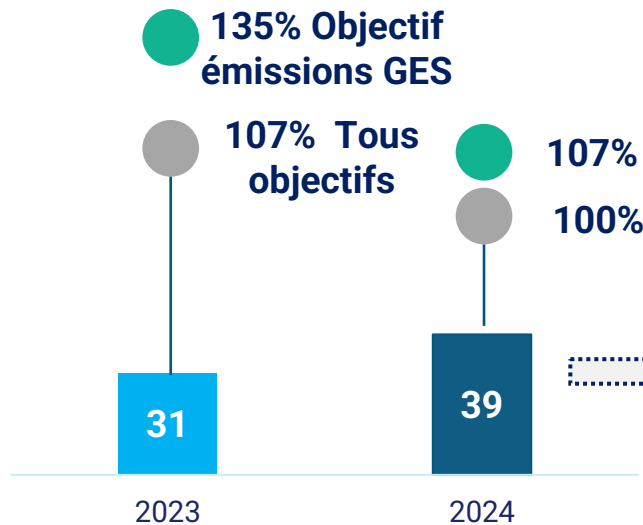
Base : 108 sociétés distribuant une rémunération variable annuelle et communiquant les résultats ex-post en 2024

Sources : DEU 2024 des sociétés; analyses Ethics & Boards, Chapter Zero France et IFA

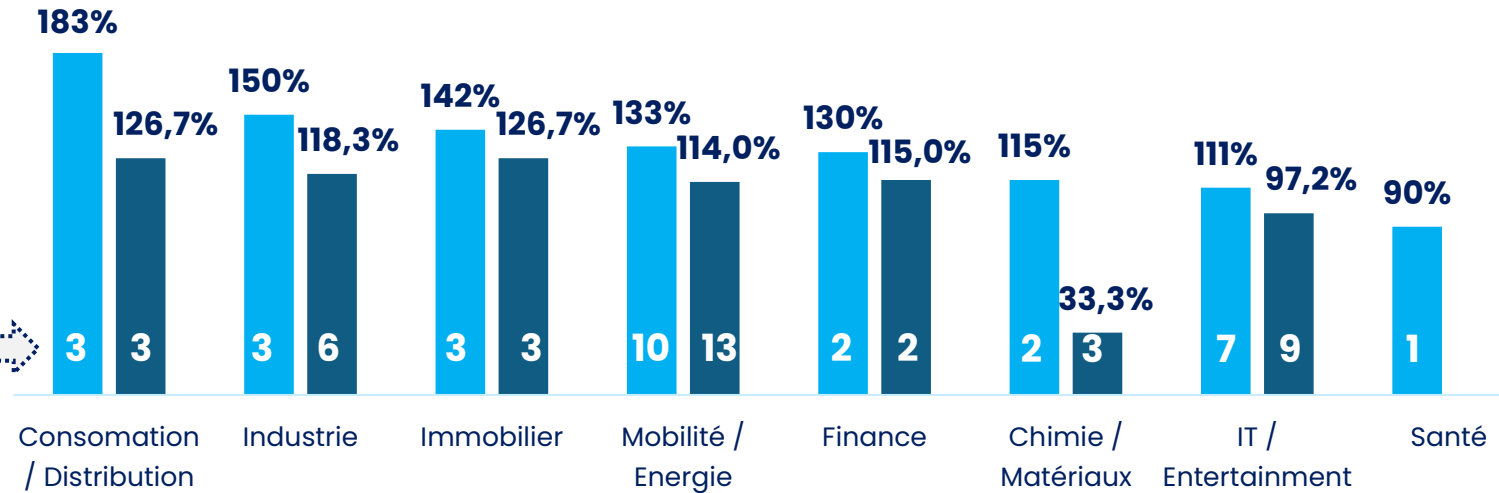
SBF 120 – Rémunération CEO ex-post 2024

Focus sur les sociétés avec communication des résultats par objectif – GES CT

Taux d'atteinte d'objectifs Climat vs Tous objectifs



Taux d'atteinte d'objectifs émissions GES par secteur



- En 2024, **39 sociétés** ont un objectif quantitatif sur les émissions GES et ont **communiqué de manière spécifique sur le niveau de réalisation de cet objectif (vs 31 en 2023)**. Le **taux moyen de réalisation des objectifs** des émissions GES est de **107%** au lieu de **135% en 2023**, L'écart entre le taux de réalisation des objectifs liés aux GES et celui de l'intégralité des critères s'est sensiblement réduit.
- La baisse de surperformance des objectifs Climat/E s'explique cependant en grande partie par une baisse importante d'une partie des sociétés, alors que la moitié de l'échantillon présente encore une surperformance marquée (écart type de 0,48).

Note méthodologique

PÉRIMÈTRE

L'ensemble des sociétés du SBF 120 au 01/09/2025

POLITIQUE LT / CT 2025

105 sociétés du SBF 120 qui attribuent une rémunération variable à leur CEO, LT et CT.

SOURCES

DEU de l'année fiscale 2024 ou l'équivalent le plus récent publié jusqu'au 01/09/2025
Pour les sociétés qui n'ont pas précisé les objectifs ou leurs mesures 2025, les données 2024 sont utilisées par défaut.

OBJET DE L'ÉTUDE :

1. Politique ex-ante 2025 (ou équivalent) de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (CEO) communiquée dans le DEU ou équivalent et approuvée par le vote AG ou équivalent ainsi que l'évolution depuis 2022.
2. Évaluation ex-post des objectifs de rémunération LT versée en 2024 dont, en

particulier, objectifs Climat.

3. Évaluation ex-post des objectifs de rémunération CT 2023-2024 dont, en particulier, 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 / de l'empreinte carbone
- 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, éco-conception, consommation responsable)
• autres objectifs Climat génériques ou sans précision

NATURE DES MÉTRIQUES :

- Indicateur spécifique quantitatif
- Indicateur au sein d'un programme ou 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.

IFA – Institut Français des Administrateurs

60 rue de Londres
75008 Paris
01 80 05 62 31
www.ifa-asso.com

Chapter Zero France

Créé en 2020, Chapter Zero France est une association 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 trente-trois Chapters à l'international. 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

Chapter Zero France

Le Forum Climat des Administrateurs
51 rue d'Assas, 75006 Paris
www.chapterzero-france.com

Ethics & Boards

Spécialiste des solutions d'évaluation et de pilotage de la gouvernance, basées sur l'agrégation et la structuration de 400 points de données par conseil, Ethics & Boards fournit à l'ensemble des parties prenantes des outils d'évaluation transparente de la gouvernance responsable au-delà de la conformité.

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 depuis 2017 et de Chapter Zero France, notamment pour ce baromètre.

Ethics & Boards

52, boulevard Malesherbes, 75008 Paris
Tél. : 01 45 61 66 54
www.ethicsandboards.com