

Enquête ESG 2020 auprès des membres des CA et des dirigeants

Mise en lumière des principales conclusions au niveau mondial

De

Gérald Joly ([https://www.wtwco.com/fr-FR/Insights/all-insights#sort=%40fdate13762%20descending&f:@authors=\[G%C3%A9rald%20Joly\]](https://www.wtwco.com/fr-FR/Insights/all-insights#sort=%40fdate13762%20descending&f:@authors=[G%C3%A9rald%20Joly])), Jérôme Rambaldi ([https://www.wtwco.com/fr-FR/Insights/all-insights#sort=%40fdate13762%20descending&f:@authors=\[%20J%C3%A9r%C3%B4me%20Rambaldi\]](https://www.wtwco.com/fr-FR/Insights/all-insights#sort=%40fdate13762%20descending&f:@authors=[%20J%C3%A9r%C3%B4me%20Rambaldi]))

et Laurie Paillat ([https://www.wtwco.com/fr-FR/Insights/all-insights#sort=%40fdate13762%20descending&f:@authors=\[Laurie%20Paillat\]](https://www.wtwco.com/fr-FR/Insights/all-insights#sort=%40fdate13762%20descending&f:@authors=[Laurie%20Paillat])) | Mai 5, 2021

Découvrez comment les Conseils d'administration intègrent les questions d'ESG dans les rémunérations variables des dirigeants et leurs stratégies RH.

Vue d'ensemble

L'actualité met l'accent sur le capital humain et les initiatives ESG

Voir plus

Enquête 2020 auprès des Conseils d'administration

À propos de l'enquête

Nos résultats sur l'alignement de l'ESG sur les systèmes de rémunérations variables des dirigeants et la gouvernance du capital humain sont basés sur les réponses de 168 organisations de différents secteurs, représentant au total 2,2 millions de salariés dans le monde. Les répondants sont des dirigeants ou des membres du conseil d'administration

Profil des répondants :

- 71 % entreprises à but lucratif, cotées en bourse
- 24 % entreprises privées
- 3 % d'organismes à but non lucratif ou de gouvernements
- 2 % autres

Nous observons que de plus en plus d'organisations se développent rapidement sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), notamment dans les politiques de Ressources Humaines en général et politiques de rémunération. Bien que la raison la plus souvent citée pour justifier ces actions soit le fait qu'il s'agisse d'une action « juste » à mener, plus des trois quarts (78 %) des personnes interrogées indiquent qu'elles pensent que l'ESG contribue de manière essentielle aux bons résultats financiers. Par conséquent, beaucoup indiquent que leurs Conseils d'administration souhaitent prêter attention à une gouvernance efficace des questions de capital humain liées au bien-être des salariés, à la culture, aux écarts de rémunération entre femmes et hommes ainsi qu'à une rémunération équitable. Pourtant, la plupart des organisations n'ont pas encore intégré les plans ESG dans tous les aspects de l'organisation.

Pour comprendre comment et pourquoi les Conseils d'administration tiennent compte des mesures ESG dans la rémunération des dirigeants et dans les stratégies de capital humain, nous avons lancé une enquête fin 2020 sur le thème de l'alignement des mesures ESG sur les rémunérations des dirigeants et la gouvernance du capital humain (« *2020 Board of Directors Survey: Alignment of ESG with Executive Incentives and Human Capital Governance* »).

Les organisations se trouvent à différentes étapes de leur parcours ESG

Les priorités ESG sont façonnées par plusieurs facteurs, dont le plus souvent : le désir d'accroître la valeur à long terme de leur organisation (79 %), des raisons morales et éthiques (80 %) et l'alignement sur la stratégie commerciale (74 %). Bien que les résultats révèlent que la plupart des employeurs élaborent des plans de mise en œuvre des facteurs ESG (84 %) et ont identifié

des priorités ESG (81 %), à peine la moitié (48 %) ont intégré ces plans dans tous les aspects de l'organisation : stratégie commerciale, opérations et offres de produits & services.

Environ la moitié des répondants (54 %) ont déclaré que les questions actuelles (par exemple, la pandémie, la crise économique, l'inégalité des revenus) ont modifié leurs priorités ESG et/ou accéléré leur calendrier. Presque aucun répondant n'a indiqué que ces événements ont ralenti leur plan de mise en œuvre de l'ESG.

41% des personnes interrogées considèrent l'environnement comme leur principale priorité ESG à l'heure actuelle. 43 % d'entre elles prévoient que cet enjeu restera la première priorité dans les trois ans à venir. Parmi les autres domaines prioritaires, l'attention continue portée aux salariés (19 %) et la gouvernance (21 %) sont classées par les employeurs comme leurs principales priorités ESG; environ les mêmes pourcentages prévoient qu'elles resteront les principales priorités pour les 3 ans à venir (respectivement 22 % et 18 %).

Pour les participants à notre enquête, les principaux sujets des comités de rémunération comprennent la rémunération globale (60 %), le plan de succession (60 %) et la surveillance de la mise en place de programmes de rémunération équitables (55 %).

Ainsi, près de la moitié (46 %) des employeurs ont déployé des stratégies d'écoute pour dialoguer avec leurs salariés, près d'un tiers (30 %) ont créé un nouveau poste de direction pour piloter la stratégie ESG, et près d'un quart (23 %) de plus planifient ou envisagent de le faire.

La moitié (50 %) ont déjà entrepris ou envisagent d'entreprendre une révision de leur culture d'entreprise afin de s'assurer que les questions d'ESG soient intégrées dans l'ensemble de leur organisation. Plus d'un quart (27 %) envisagent de le faire.

L'intégration des questions ESG dans les systèmes de rémunérations variables des dirigeants devient plus critique

La plupart des répondants ont / vont inclure des mesures ESG dans leurs plans de rémunération variable. Ainsi, 63 % ont déjà pris en compte les mesures ESG dans les incitations annuelles/à court terme (Bonus) et 41 % l'ont fait pour les schémas d'incitation à long terme (LTI). Les défis qui ressortent le plus souvent lors de l'enquête concernant l'utilisation des mesures ESG sont : la fixation d'objectifs (52 %), l'identification (48 %) et la définition (47 %) des mesures de performance ESG.

Plus de la moitié des répondants (51 %) utilisent l'ESG dans les tableaux de bord des performances individuelles pour les incitations annuelles, contre 21 % pour les incitations à long terme.

54%

des entreprises déclarent que les questions actuelles ont modifié leurs priorités ESG et/ou accéléré leur calendrier.

Ces critères étant nouveaux pour la plupart, près des deux tiers (65 %) des répondants prévoient de modifier les priorités ESG définies dans les plans de rémunération variable des dirigeants au cours de l'année 2021 ; un nombre encore plus élevé, près de quatre sur cinq (78 %), prévoient de le faire au cours des trois prochaines années. 22 % déclarent qu'ils introduiront des mesures ESG dans les plans d'incitation à long terme en 2021 et 41 % prévoient de les mettre en place dans les trois ans à venir. Près d'un tiers des répondants indiquent qu'ils mettront en avant les mesures environnementales et sociales, ces dernières étant principalement assises sur des critères liés à l'écoute des salariés (engagement, feedback continu, formation des managers, pulse, bien-être au travail, ...), aux résultats sur la marque-employeur et aux initiatives prises dans l'économies réelles.

Certains établissent des liens avec l'inclusion et la diversité (I&D)

L'engagement du Conseil d'administration et de la Direction à superviser la gestion du capital humain (e.g. investir dans les salariés, offrir une rémunération équitable, promouvoir une culture d'intégration) peut jouer un rôle crucial dans la valeur économique d'une entreprise.

Ainsi, les Conseils d'administration demandent de plus en plus fréquemment des informations détaillées sur l'I&D afin de s'assurer que l'I&D et l'équité sont une responsabilité partagée avec l'équipe de direction.

65%

des répondants prévoient de modifier les priorités ESG définies dans les plans de rémunération variable des dirigeants en 2021.

Près des trois quarts (73 %) ont donc déjà mis en œuvre au moins une initiative visant à promouvoir l'I&D au sein de leur organisation :

- Plus de la moitié (51 %) ont réalisé ou vont réaliser une analyse sur l'équité salariale.
- 46 % ont mis en place des réseaux internes de promotion de l'I&D, tandis que 32 % prévoient ou envisagent de le faire.
- 44 % ont renforcé la communication sur les politiques qui favorisent une culture d'intégration.
- Plus d'un tiers (37 %) réévaluent leurs processus de recrutement et de promotion/plans de succession. 44 % prévoient ou envisagent de le faire prochainement

L'accent mis sur le capital humain au niveau du Conseil d'administration peut être un moteur essentiel d'une plus grande et plus rapide intégration de l'ESG.

"L'intérêt des investisseurs institutionnels pour les questions d'ESG et l'investissement durable étant en hausse, les entreprises maintiennent ou accélèrent leur intérêt pour les initiatives ESG", a déclaré Shai Ganu, *responsable mondial de la rémunération des dirigeants chez Willis Towers Watson*. "Nous savons, grâce à nos recherches et à notre activité de conseil, que les entreprises se concentrent sur un alignement plus fort des plans de rémunération des dirigeants et des priorités ESG, en particulier avec le changement climatique et les mesures environnementales, les questions d'inclusion et de diversité, et la gouvernance globale du capital humain".

En France, au-delà des aspects évoqués ci-dessus, l'accent est également mis depuis quelques années sur les partenariats avec des associations qui promeuvent la diversité, des actions qui aident les personnes en difficulté et des accompagnements qui favorisent l'accès à l'éducation et à la culture notamment. Ces actions ne sont pas forcément toutes corrélées à un critère de performance au sein des rémunérations variables, mais font partie des feuilles de routes ESG de la majorité des groupes du SBF120.

L'ESG est désormais au centre des préoccupations de l'ensemble des parties prenantes (actionnaires, régulateurs, législateurs, investisseurs, dirigeants et collaborateurs), et doit se traduire concrètement au sein des politiques de Ressources Humaines.

La politique de rémunération est un levier et un facteur d'accélération des changements de comportements sur ces aspects Environnementaux, Sociétaux et de Gouvernance, notamment au travers de la fixation objective et quantitative d'indicateurs ESG et de l'évaluation indépendante des taux d'atteinte de ces critères au sein des rémunérations variables (à court terme et long terme).

Faits marquants et tendances

ESG et Capital Humain

Les employeurs prennent diverses mesures pour considérer leurs salariés sous l'angle de l'ESG.

- En ce qui concerne les questions liées à l'ESG et les responsabilités de management, la plupart des personnes interrogées conviennent que leur conseil d'administration au complet se concentre sur le plan de relève (77 %), l'I&D (66 %) et la culture (65 %).
- Les principaux sujets des comités de rémunération comprennent la rémunération globale (60 %), le plan de succession (60 %) et la surveillance de la mise en place de programmes de rémunération équitables (55 %).
- Près de la moitié (46 %) des employeurs ont déployé des stratégies d'écoute pour dialoguer avec leurs salariés.
- Près d'un tiers (30 %) ont créé un nouveau poste de direction pour piloter la stratégie ESG, et près d'un quart (23 %) de plus planifient ou envisagent de le faire. Près d'un tiers (30 %) ont également identifié de nouveaux postes au sein de leur organisation pour contribuer à la réalisation de leur stratégie ESG.
- La moitié (50 %) ont déjà entrepris ou envisagent d'entreprendre une révision de leur culture d'entreprise afin de s'assurer que les questions d'ESG soient intégrées dans l'ensemble de leur organisation. Plus d'un quart (27 %) envisagent de le faire.

Inclusion & Diversité

Les conseils d'administration demandent de plus en plus fréquemment des informations détaillées sur l'I&D afin de s'assurer que l'I&D et l'équité sont une responsabilité partagée par l'équipe de direction.

- La majorité des répondants (88%) sont d'accord pour dire que le PDG devrait être le principal responsable de la garantie de l'I&D, de l'équité et de leur représentation dans l'entreprise. 67% sont d'accord pour dire que cela devrait être contrôlé au niveau du CHRO/de la direction et plus de la moitié (57%) disent que le conseil d'administration devrait être responsable en dernier ressort.

73%

des organisations ont déjà mis en œuvre au moins une initiative visant à promouvoir l'I&D.

- Un employeur sur cinq (20 %) s'est fixé des objectifs stricts en matière de diversité pour la représentation des cadres supérieurs. 49 % des employeurs envisagent de le faire.
- Près des trois quarts (73 %) ont mis en œuvre au moins une initiative visant à promouvoir l'I&D au sein de leur organisation.
- Plus de la moitié (51 %) ont réalisé ou vont réaliser une analyse sur l'équité salariale.
- 46 % ont mis en place des réseaux internes de promotion de l'I&D, tandis que 32 % prévoient ou envisagent de le faire.
- 44 % ont renforcé la communication sur les politiques qui favorisent une culture d'intégration.
- Plus d'un tiers (37 %) réévaluent leurs processus de recrutement et de promotion/plans de relève. 44 % prévoient ou envisagent de le faire prochainement.

Auteurs



Gérald Joliy ([https://www.wtwco.com/fr-FR/Insights/all-insights#sort=%40fdate13762%20descending&f:@authors=\[G%C3%A9rald%20Joliy\]](https://www.wtwco.com/fr-FR/Insights/all-insights#sort=%40fdate13762%20descending&f:@authors=[G%C3%A9rald%20Joliy]))
Executive Compensation Leader Willis Towers Watson
e-mail (<mailto:gerald.joliy@willistowerswatson.com>)



Jérôme Rambaldi ([https://www.wtwco.com/fr-FR/Insights/all-insights#sort=%40fdate13762%20descending&f:@authors=\[%20J%C3%A9r%C3%B4me%20Rambaldi\]](https://www.wtwco.com/fr-FR/Insights/all-insights#sort=%40fdate13762%20descending&f:@authors=[%20J%C3%A9r%C3%B4me%20Rambaldi]))
Executive Compensation Leader Willis Towers Watson
e-mail (<mailto:jerome.rambaldi@willistowerswatson.com>)



Laurie Paillat ([https://www.wtwco.com/fr-FR/Insights/all-insights#sort=%40fdate13762%20descending&f:@authors=\[Laurie%20Paillat\]](https://www.wtwco.com/fr-FR/Insights/all-insights#sort=%40fdate13762%20descending&f:@authors=[Laurie%20Paillat]))
Associate Director, leader de l'offre bien-être France
Global Services and Solutions
e-mail (<mailto:Laurie.Paillat@willistowerswatson.com>)

20%

des employeurs se sont fixé des objectifs stricts en matière de diversité pour la représentation des cadres supérieurs.

Solutions Liées

Rémunération des dirigeants (<https://www.wtwco.com/fr-FR/Solutions/executive-compensation>)

Inclusion et Diversité (<https://www.wtwco.com/fr-FR/Solutions/inclusion-and-diversity>)

Global Benefits Management (<https://www.wtwco.com/fr-FR/Solutions/global-benefits-management>)

Bien-être au travail et absentéisme (<https://www.wtwco.com/fr-FR/Solutions/wellbeing>)

Plans d'Intéressement à Long Terme (<https://www.wtwco.com/fr-FR/Solutions/services/plans-dInteressement-a-long-terme>)

Publications Liées

Afficher le détail > (<http://www.wtwco.com/fr-FR/Insights/all-insights>)

Droit d'auteur © 2022 WTW. All rights reserved.