

Etude sur l'intégration de critères RSE dans la part variable des rémunérations des dirigeants et des managers

Juin 2012



Etude conduite en collaboration avec :



Sommaire

Introduction	3	
Eléments de contexte	4	
Les pratiques observées dans les entreprises	6	
I - Les enjeux de la démarche RSE		6
1 - Les motivations de l'entreprise	6	
2 - Les actions préparatoires	7	
II - La conception du dispositif		8
1 - La population concernée	8	
2 - Le périmètre	9	
3 - Les critères RSE à déterminer	9	
4 - La part de la rémunération variable conditionnée aux critères RSE	14	
5 - Les méthodes de calcul	15	
III - La pérennisation de la démarche		18
1 - Les fonctions en charge du suivi de la démarche	18	
2 - La collecte et la vérification des données	18	
3 - Le bilan / retour d'expérience	19	
IV - La communication		20
Synthèse	21	
Les facteurs clés de succès	23	
Recommandations pour la mise en place de critères RSE dans la part variable des rémunérations	27	
Conclusion	34	
Remerciements	35	
Annexes	36	
Les monographies des entreprises	36	
Points de vue de organisations syndicales	62	



Introduction

Les entreprises membres de l'ORSE ainsi que la communauté d'experts spécialisés (chercheurs, responsables RH ou RSE) s'accordent à dire que la réussite d'une stratégie de RSE repose sur l'articulation de 3 critères :

1. l'engagement au plus haut niveau de la direction
2. l'appropriation des enjeux et la mise en œuvre des actions par les managers
3. l'adhésion des salariés.

Pour créer les conditions nécessaires à cette mobilisation, les entreprises ont recours à différents leviers. Beaucoup ont élaboré une stratégie de communication, par exemple, et de nombreux conseils d'administration ont inscrit la RSE à l'agenda des assemblées générales¹. Pour ce qui concerne le lien entre la RSE et la rémunération, si ce type de critères apparaît plus communément dans les accords d'intéressement², leur intégration dans la rémunération variable des directeurs et des managers reste à la marge.

Le sujet de « l'intégration de critères RSE dans les rémunérations » a été très peu traité d'ailleurs dans la littérature pour le moment.

Nous avons souhaité mettre ce sujet en débat en présentant les pratiques de 7 entreprises françaises : Vivendi, Crédit Agricole, Danone, La Poste, Rhodia (membre du Groupe Solvay), Schneider Electric et France Télécom - Orange. Ces entreprises ont décrit leur initiative en suivant une grille de questions commune.

Nous proposons également au sein de cette étude des éléments de méthode afin d'aider les entreprises qui souhaiteraient mettre ce type de dispositif en place.

L'étude est structurée en 4 parties :

1. La présentation des pratiques observées dans les entreprises
2. Les facteurs clés de succès
3. Les questions structurantes pour conduire une démarche d'intégration de critères RSE dans la part variable des rémunérations
4. Les monographies des entreprises interrogées

Cette étude a été menée par l'ORSE avec la collaboration de PwC.

L'ORSE a questionné les entreprises adhérentes sur leurs perceptions et leurs démarches en matière d'intégration des critères RSE dans les systèmes de rémunérations.

PwC a apporté des éléments d'expertise RH sur la rémunération et les démarches mises en œuvre dans le suivi de ces critères.

En effet, en collaboration avec PwC, nous avons déterminé les « facteurs clés » de succès des dispositifs de rémunérations variables ainsi que les bonnes questions à se poser pour conduire une démarche permettant la prise en compte de critères RSE dans la part variable des rémunérations.

¹ Etude de l'IFA baromètre annuel de la gouvernance extra financière (12/04/2010)

² Etude de l'ORSE sur les accords d'intéressement

Éléments de contexte

Les pratiques observées en matière d'intégration de critères RSE se concentrent sur les périphériques de rémunérations, notamment sur les variables pour les dirigeants et managers, et sur l'intéressement pour l'ensemble des salariés. Avant d'aborder cette tendance managériale, il est utile de placer ces pratiques dans le contexte des politiques de rémunérations variables.

Evolution des politiques de rémunérations variables

Des pays comme l'Allemagne ou le Royaume-Uni pratiquent depuis longtemps la rémunération variable. En France, la rémunération variable était initialement associée à l'intéressement et à la participation, mais tend dorénavant à concerner un nombre croissant de salariés au-delà des cadres.

En France, 19.000 entreprises disposent d'un système de participation, 14.600 d'un système d'intéressement et 6.000 des deux. Ce sont donc 4,9 millions des salariés du secteur privé qui sont concernés par la participation, 3 millions par l'intéressement et 2,4 millions par les deux formules³.

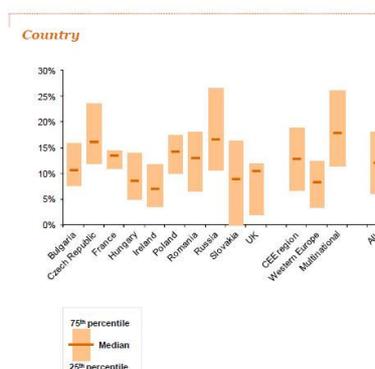
Compte tenu de ces éléments, et selon une étude menée en 2009 par l'économiste Philippe Crevel, **la France est le pays Européen disposant du plus grand nombre d'entreprises pratiquant la rémunération variable** : 51 % en France contre 28 % au Royaume-Uni, 12 % en Allemagne et 3 % en Italie. En prenant en compte le nombre de salariés, plus de 20 % des salariés français ont une rémunération liée aux performances de leur entreprise, 15 % en fonction de leurs performances individuelles⁴.

On peut noter néanmoins que si les entreprises sont plus nombreuses à pratiquer la rémunération variable, en Europe de l'Ouest la part de la rémunération liée à la performance est de moindre importance que celle pratiquée en Europe de l'Est. Selon PwC Saratoga⁵, en 2012 dans les pays d'Europe de l'Est, en moyenne 12,9% de la rémunération globale dépend de la performance de l'entreprise (individuelle ou collective), alors que pour l'Europe de l'Ouest ce chiffre s'élève à 8,4%

Part de la rémunération liée à des indicateurs de performance

Source : PwC Saratoga

Country	10th percentile	25th percentile	Median	75th percentile	90th percentile
Bulgaria	3.3	7.9	10.7	15.9	37.0
Czech Republic	7.9	12.2	16.2	23.6	30.5
France	8.7	11.2	13.6	14.4	19.6
Hungary	3.0	5.1	8.6	13.9	23.3
Ireland	0.5	3.6	7.1	11.8	16.8
Poland	6.7	10.2	14.3	17.4	22.9
Romania	3.3	6.8	13.1	18.0	26.8
Russia	6.8	10.8	16.7	26.5	32.6
Slovakia	0.1	0.2	9.0	16.3	20.4
UK	0.2	2.2	10.6	12.0	19.4
CEE region	0.2	6.9	12.9	18.8	26.7
Western Europe	1.3	3.4	8.4	12.3	16.7
Multinational	8.5	11.6	17.9	26.2	48.2
All	0.2	6.2	12.2	18.1	26.1



³ Etude des politiques de rémunération au sein des principaux pays de l'OCDE, Philippe Crevel, 2009

⁴ Etude des politiques de rémunération au sein des principaux pays de l'OCDE, Philippe Crevel, 2009

⁵ Saratoga est la base de données de mesures de la performance des ressources humaines appartenant à PwC



Ainsi, en période économique difficile et avec des budgets d'augmentation salariale limités, les entreprises se tournent davantage vers la rémunération variable pour retenir leurs talents clés, récompenser la performance et la contribution.

Au cours des dernières années, de nombreuses entreprises ont refondu leurs systèmes de rémunération variable en agissant sur le choix des critères de performance et en élargissant les populations visées dans l'entreprise.

Depuis vingt ans, en France comme en Europe, la tendance en matière de rémunération est :

- à l'individualisation
- à la décentralisation des négociations salariales
- à l'accroissement de la flexibilité salariale

Il est à noter que cette dernière tendance est la plus aboutie dans les pays où les syndicats sont les plus faibles et les plus divisés. La place de la négociation serait plus faible dans un pays comme la France ayant des dispositifs réglementaires fixant le niveau du salaire minimum.

La rémunération variable se développe avec la prise en compte de la performance de l'entreprise et de la performance individuelle. Elle repose sur trois types de systèmes de rémunération :

- rémunération au rendement
- rémunération en fonction de la rentabilité de l'entreprise ou en fonction de la réalisation d'objectifs
- rémunération en fonction de critères qualitatifs.

C'est autour de ce dernier point que la question des critères RSE se pose.

Enjeux de l'intégration des pratiques RSE dans les politiques de rémunération

Les crises économiques récentes et la recherche accrue de gains de productivité risquent d'entraîner une dégradation du climat social en entreprise. Au-delà des interrogations économiques, les entreprises font face à des enjeux liés aux risques sociaux ; or elles doivent veiller à l'harmonie sociale si elles veulent rester performantes⁵.

Elles s'interrogent donc sur leurs pratiques managériales. Les pratiques de type RSE intègrent des éléments de réponses à cet objectif.

Par ailleurs, malgré les efforts déployés par les entreprises pour communiquer, sensibiliser, et former leurs salariés aux politiques de RSE qu'elles mettent en place, ces stratégies semblent être encore floues aux yeux des salariés.

Pourtant, les entreprises qui souhaitent inscrire la RSE dans une vision à long terme ont besoin de l'adhésion de leurs salariés. Pour ce faire, un nombre limité d'entreprises expérimentent l'intégration de critères RSE dans tout ou partie de leurs pratiques.

Ainsi, après que certaines sociétés aient inscrit des thèmes de RSE à l'ordre du jour de leurs assemblées générales, des entreprises portent dorénavant une attention particulière à la rémunération variable des managers en y intégrant des critères RSE.

⁵ Les risques psycho-sociaux sont devenus un véritable sujet en entreprise, ces dernières s'interrogent sur la façon dont elles pourraient améliorer leurs conditions de travail.



Les pratiques observées dans les entreprises

Nous présentons ici les pratiques observées dans les entreprises interrogées. Une monographie complète par entreprise est présentée en annexe du présent rapport.

Nous dressons un état des lieux des différentes solutions décrites par les entreprises interrogées en fonction de l'étape dans laquelle elles se situent.

Nous avons découpé l'intégration de critères RSE dans la part variable des rémunérations en 4 étapes :

- Les enjeux de la démarche RSE
- La conception du dispositif
 - Quelle population sera concernée ?
 - Sur quel périmètre ?
 - Quelle part de la rémunération variable sera conditionnée à des critères RSE ?
 - Quels sont les critères RSE utilisés ?
 - Quelles sont les méthodes de calcul mises en œuvre ?
- La pérennisation de la démarche
- La communication

I - Les enjeux de la démarche RSE

1 - Les motivations de l'entreprise

Les entreprises interrogées présentent une certaine maturité dans la mise en place de la démarche RSE. L'intégration de critères RSE dans la part variable des rémunérations est une nouvelle étape pour aller plus loin dans cette orientation.

La mise en place des pratiques RSE est décidée au plus haut niveau de l'entreprise et s'inscrit dans un but précis.

Les objectifs évoqués par les entreprises sont par exemple :

- « garantir la pérennité de la démarche RSE en interne et la crédibilité en externe » *La Poste*
- « modifier en profondeur les comportements » *Danone*
- « témoigner de l'intégration de la politique de développement durable dans la stratégie du groupe » *Vivendi*
- « renforcer la démarche de développement durable en incitant plus largement les salariés à s'impliquer » *Rhodia (membre du Groupe Solvay)*
- « concilier la performance économique et la performance sociétale » *Crédit Agricole*
- « créer un sentiment de coresponsabilité de la qualité sociale » *France Télécom Orange*

Les fonctions à l'initiative de la mise en place de critères RSE dans la part variable des rémunérations sont généralement la Direction Générale, la Direction du Développement Durable et/ou la Direction des Ressources Humaines.



2 - Les actions préparatoires

a. Acteurs / fonctions consultés

Au regard des entreprises interrogées, les fonctions ou instances pouvant être consultées lors de la phase préparatoire sont les suivantes :

- . le conseil de surveillance
- . le COMEX
- . le conseil d'administration
- . la direction générale
- . la direction du développement durable
- . la direction des ressources humaines
- . la direction financière
- . la direction de la stratégie
- . les correspondants RSE

b. Etapas de mise en place

La plupart des entreprises interrogées ont cherché à comprendre les pratiques en matière de RSE en menant une analyse comparative.

Ainsi, certaines entreprises ont organisé des **groupes de travail** pour préparer l'intégration de critères RSE dans la part variable des rémunérations.

La Poste nous a décrit précisément ses différentes étapes suivies :

La Poste

La phase de préparation a duré 2 ans.

La Poste a procédé étape par étape :

1) Benchmark des process RH dans les autres entreprises (rencontres avec les DRH) : comment intègrent-elles les critères RSE dans les rémunérations de leurs salariés ? Freins et opportunités pour mener à bien cette démarche.

2) Réunion avec les DRH des différents métiers de La Poste (Courrier, Colis Express, La Banque Postale, L'enseigne La Poste, Poste Immo) pour leur présenter le benchmark et la démarche.

3) Réunions d'un groupe de travail transverse pendant un an avec les filières DRH des différents métiers et du corporate pour travailler autour des thèmes :

Quels sont les leviers et les points de vigilance liés à l'intégration des critères RSE ? Quels indicateurs préconiser ?

Etablissement d'une liste d'indicateurs possibles, collectifs ou individuels, en lien avec les enjeux de RSE prioritaires du groupe avec une note de recommandations parmi lesquelles : privilégier des indicateurs avec un historique (pour voir leur variation par rapport aux années antérieures), porteurs de sens pour les salariés (les salariés doivent pouvoir avoir une influence, même indirecte, sur leur évolution) et dotés d'un reporting suffisamment fiable.



II - La conception du dispositif

L'entreprise doit déterminer :

- La population qui va être concernée par l'intégration de critères RSE dans la part variable de la rémunération
- Le périmètre d'application organisationnel
- Les critères RSE reliés à la part variable des rémunérations
- La part de la rémunération variable conditionnée aux critères RSE
- La méthodologie de calcul

1 - La population concernée

La question de l'intégration de critères dans les rémunérations peut concerner tous les collaborateurs. Notre étude concerne principalement les critères RSE intégrés dans la part variable de la rémunération des dirigeants et des managers des entreprises interrogées.

Axa

Un outil annuel d'autoévaluation permet aux entités d'Axa de mesurer les progrès réalisés dans de nombreux domaines afférents à la responsabilité d'entreprise : gouvernance, prévention et gestion des risques, éthique des affaires, relations clients, management environnemental, produits d'assurance « verts », microassurance, accessibilité des produits, diversité et inclusion, développement des carrières, dialogue social, santé/sécurité, satisfaction des collaborateurs, engagement sociétal, achats responsables... L'outil présente plus de 70 questions.

Pour chacune des questions relatives à la RSE, les entités doivent déterminer leur niveau de maturité (sur une échelle de 1 à 5).

Depuis 2010, les scores issus de cet outil d'évaluation impactent la part variable de la rémunération de chaque dirigeant d'entité.

Schneider Electric parle de transfert en « cascade » :

Schneider Electric

Tous les membres du Comité Exécutif ont une part de leur bonus assis sur des indicateurs sociaux / environnementaux.

Ces critères sont ensuite transférables, tout ou partie, aux managers de rangs intermédiaires (tant qu'il est pertinent que ceux-ci aient des objectifs de performance extra-financière parmi leurs objectifs personnels).

La population concernée peut également augmenter avec le temps.

Certaines entreprises décident en effet de procéder par étapes.

Crédit Agricole

Dans un premier temps : les 650 premiers cadres – dirigeants

Dans un deuxième temps : d'autres cadres-dirigeants seront concernés (une part de leur rémunération variable dépendra de l'indice FReD entité)



Tous les salariés de l'entreprise peuvent également être concernés via l'intégration de critères RSE dans les accords d'intéressement (voir étude de l'ORSE).

2 - Le périmètre

Le dispositif peut être mis en œuvre à un niveau international ou alors peut être limité à un territoire donné (la France par exemple).

L'entreprise peut également avoir une démarche progressive : mettre en place des critères RSE dans la part variable des rémunérations sur un territoire donné puis, dans un deuxième temps, étendre ce dispositif à l'international.

C'est notamment le cas de France Télécom Orange :

France Télécom Orange

Ce dispositif dans un premier temps mis en place en France sera étendu au 2ème semestre 2012 à l'international, avec, dans un premier temps le lancement de la première session d'un baromètre à social à l'international. en décembre 2011.

3 - Les critères RSE à déterminer

NB : *De nos discussions avec les entreprises, nous avons pu mesurer toute la difficulté de caractériser des critères dits RSE. En effet, une thématique donnée (par exemple, les accidents du travail) pourra, selon les cas, être vu comme un critère RSE ou un critère relevant seulement de la politique RH.*

Après avoir déterminé la part liée aux critères RSE dans la part variable, l'entreprise doit définir quels sont les critères RSE qu'elle souhaite instaurer et comment elle va les implémenter.

a. Des critères RSE communs pour tous ou adaptés selon le contexte ?

- L'entreprise peut faire le choix de déterminer les critères au niveau central (généralement avec la DRH Groupe ou de la direction RSE Groupe) et de les imposer sur tout le périmètre concerné. Les critères RSE seront alors communs à tous.
De cette manière, l'entreprise peut souhaiter créer une coresponsabilité, une solidarité entre les salariés concernés.



France Télécom Orange

L'indicateur est composé pour 50% des résultats d'un baromètre social et pour 50% d'indicateurs RH
Le Groupe a lancé en juin 2010 un baromètre social

Les 5 thématiques analysées par le baromètre ont été choisies par la DRH en prenant en compte l'expression des salariés au travers de réunions d'expression collective (les assises de la refondation), le contenu des accords signés en 2010 avec les organisations syndicales ainsi que les engagements pris dans le cadre du contrat social déployé en France au service du premier axe stratégique de Conquêtes 2015 : « les femmes et les hommes de l'entreprise ».

Les 5 indicateurs RH ont été choisis par un collège interne d'experts RH, au regard de l'impact qu'ils pouvaient avoir sur la qualité sociale.

Les indicateurs RH et les thématiques du Baromètre social sont les mêmes pour tous les cadres dirigeants concernés (900 personnes) en France. Ils sont à ce jour analysés au niveau global périmètre France.

Les cadres dirigeants sont ainsi co-responsables de la qualité sociale du Groupe, quelles que soient les divisions auxquelles ils appartiennent, ce qui instaure une communauté d'intérêts engageante et les incite à échanger et à se soutenir mutuellement pour permettre l'émergence de nouvelles formes d'organisation plus humaines et créatrices de lien social.

- Dans d'autres cas, certaines entreprises ont souhaité que les objectifs RSE diffèrent selon l'entité concernée.
Néanmoins, la maison mère peut cadrer le choix de ses entités à l'aide d'un référentiel ou de différentes directives. La maison mère peut d'ailleurs avoir un rôle de contrôle pour vérifier la pertinence et la mesurabilité des critères choisis par les entités.
L'entreprise peut également avoir recours à un organisme indépendant pour cette vérification (cabinet d'audit, etc).
En laissant le choix aux entités, les entreprises expliquent qu'elles souhaitent ainsi permettre une meilleure appropriation de l'initiative.

Rhodia (membre du Groupe Solvay)

Les objectifs RSE sont déterminés par chacune des 23 entités (entreprises ou fonctions). La personne en charge du déploiement de la démarche Rhodia Way (au sein de son entreprise ou de sa fonction) détermine deux à trois objectifs développement durable pour son entité.

Cette personne propose ces objectifs au président de l'entité et au comité de direction de l'entité.

Ce dernier les soumet ensuite à la direction Développement Durable groupe qui les valide après présentation à la direction Générale.

Danone

La même stratégie de développement durable est suivie dans l'ensemble du Groupe néanmoins, les indicateurs de performance sont calculés sur le périmètre de référence du dirigeant (géographie, division, BU).

La prise d'objectif est naturellement en lien avec les objectifs de référence du Groupe, de la division, et fait l'objet d'une validation formelle.

La Poste

Chaque entité choisit son process en fonction de sa maturité et de ses priorités stratégiques.

Les indicateurs utilisés varient selon le métier concerné (Corporate, Courrier, Colis Express, La Banque Postale, L'enseigne La Poste) et au sein du Courrier selon la filière fonctionnelle concernée (ex. marketing, logistique, achats ...)



Vivendi

Le Conseil de surveillance définit le cadre stratégique, à savoir les trois enjeux spécifiques de développement durable communs à toutes les filiales. Il demande que les critères définis pour chaque métier relèvent de leur savoir-faire et de leur positionnement. Les critères et les indicateurs qui leur sont associés doivent être pertinents, mesurables et vérifiables par un cabinet spécialisé, externe et indépendant.

Les critères sont définis conjointement par chaque filiale, en concertation avec la direction générale de Vivendi, la Direction du développement durable et la Direction des ressources humaines.

b. Des critères RSE avec des objectifs individuels ou collectifs ?

La part variable de la rémunération peut être indexée à des objectifs collectifs et/ou individuels.

Les objectifs collectifs ont notamment pour avantage de stimuler l'intelligence collective et de créer un esprit d'équipe et permettent de récompenser des résultats où l'effort individuel ne peut pas être le seul contributeur.

En ce qui concerne les objectifs individuels, ils peuvent répondre aux besoins de challenges personnels et de reconnaissance individuelle de certains salariés.

Nous avons pu observer que les entreprises mettent plutôt en place des objectifs RSE collectifs.

La Poste

Au niveau corporate,

La part variable collective 2011 des cadres stratégiques et dirigeants comprend un objectif RSE qui pèse 15 % de l'objectif collectif : le montant des achats solidaires réalisés (secteurs adapté et protégé et de l'insertion par l'activité professionnelle).

La part variable collective 2012 comprendra ce même objectif et un objectif sur le bien-être au travail.

Rhodia (membre du Groupe Solvay)

Les entités choisissent leurs objectifs liés au développement durable en s'appuyant sur le référentiel Rhodia Way.

Il s'agit d'un objectif annuel qui est collectif à l'entité.

c. Cohérence avec la stratégie RSE de l'entreprise

L'intégration des critères RSE dans la part variable des rémunérations est généralement considérée comme un moyen de décliner la stratégie RSE de l'entreprise. Elle a pour objectif de motiver les salariés dans leur contribution à la performance RSE de l'entreprise.

Danone

L'intégration des critères RSE dans la part variable des rémunérations est en cohérence avec le Danone Way.

Depuis 2001, la démarche Danone Way permet de mesurer la performance des filiales sur la responsabilité sociale et environnementale sur la base d'une évaluation des politiques et des indicateurs réalisée par chaque filiale.



Vivendi

Dès 2003 Vivendi a identifié et défini trois enjeux de développement durable spécifiques à son activité de production et distribution de contenus (protection et accompagnement de la jeunesse, promotion de la diversité culturelle et partage des connaissances qui inclut la lutte contre la fracture numérique).

Les objectifs et les critères retenus s'inscrivent dans cette démarche, ce qui démontre la pleine intégration de la politique de développement durable dans la stratégie du groupe.

d. L'actualisation des critères RSE

Selon les témoignages de nos entreprises, les critères RSE peuvent être réévalués d'une année sur l'autre.

Crédit Agricole

Concernant les 50% de la rémunération variable liés à des objectifs non économiques : les indicateurs peuvent changer d'une année sur l'autre.

Concernant la rémunération variable long terme en actions de performance liée en partie à l'indice FReD : chaque année, l'entité peut décider de mettre en place de nouveaux plans d'action.

e. Exemples de critères RSE liés à la part variable des rémunérations

En termes de thématiques, notre étude n'a pas permis de déterminer avec précision les tendances de la mise en place des objectifs sociaux, sociétaux ou environnementaux.

En effet, puisque les entités peuvent être amenées à déterminer elles-mêmes leurs critères RSE, ces derniers peuvent être très divers au sein d'une même entreprise.

Nous pouvons néanmoins donner des exemples pour chaque thème :

- **Critères environnementaux**

Danone

Le groupe s'est fixé l'objectif de réduire de 30% l'empreinte carbone entre 2008 et 2012.

Pour les entités qui, en 2008, ne connaissaient pas leur empreinte carbone, le premier objectif consistait à la mesurer, puis de la réduire dès 2009. Pour les autres, il s'agissait de la réduire dès 2009.

- **Critères sociaux**

Par exemple :

Sur la santé sécurité

Rhodia (membre du Groupe Solvay)

La survenue d'un accident mortel entraîne la perte de la part de la rémunération variable corrélée à l'atteinte d'objectifs RSE (10 %).



Sur les ressources humaines

France Télécom Orange

Pour la France, l'ICPS (Indicateur Composite de Performance Sociale) est un indicateur qui prend en compte l'évolution des données sur lesquelles il s'appuie, et non leur niveau absolu.

Il est composé :

- pour 50% d'indicateurs RH : Taux de départs définitifs avant 3 ans par rapport à la date de recrutement ; Taux de féminisation pour les 3 networks « management » ; Taux de réalisation des entretiens individuels ; Taux de salariés sans formation sur les trois dernières années ; Taux d'absentéisme inférieur à 5 jours ouvrés consécutifs (8 jours calendaires)

Schneider Electric

En ce qui concerne le champ social de la RSE, en plus du baromètre, les critères mis en place peuvent être par exemple des critères d'égalité ou de diversité tels que :

- S'assurer que 100% des employés ont une couverture sociale de base
- S'assurer que les programmes de mobilité internationale comprennent chaque année 20% de femmes

Danone

Un tiers de la part variable de la rémunération des managers est relié à des critères d'ordre social, sociétal et environnemental, pour lequel chaque dirigeant a 3 objectifs.

Concernant le critère social, il s'agit de l'objectif « all employees » : le développement/la formation des salariés, le développement du Leadership via les programmes du Danone Leadership College, l'amélioration de la sécurité au travail (taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt) avec le programme WISE, l'amélioration de la couverture santé des employés, la mise en œuvre d'un projet de développement de « l'Ecosystème » Danone. La sécurité au travail est un objectif obligatoire pour les entités qui ne sont pas à la norme Groupe.

Sur le climat social

France Télécom Orange

Pour la France, l'ICPS (Indicateur Composite de Performance Sociale) est un indicateur qui prend en compte l'évolution des données sur lesquelles il s'appuie, et non leur niveau absolu.

Il est composé :

- pour 50% des résultats du baromètre social qui traite des thématiques suivantes : Relation managériale ; Qualité de vie au travail ; Projets professionnels ; Reconnaissance et rétribution ; Stratégie et RSE



▪ Critères sociétaux

Sur la réduction de la fracture numérique

Vivendi

Concernant la protection et l'accompagnement de la jeunesse, on peut citer l'engagement de SFR et de GVT de renforcer les outils de contrôle parental et les actions de sensibilisation des parents et des jeunes publics. La promotion de la diversité culturelle s'inscrit pleinement dans l'activité de Canal+ qui veille à soutenir un certain nombre de films européens et de films à petit budget ou dans celle d'Universal Music qui évalue sa contribution au développement des talents locaux dans les pays émergents. Le partage des connaissances a été retenu comme critère par Maroc Telecom qui déploie d'ambitieux programmes de lutte contre la fracture numérique.

Sur les achats solidaires

La Poste

A l'Enseigne (réseau des bureaux de poste)

Tous les cadres stratégiques sont objectivés depuis 2010 sur la progression du recours aux achats réalisés auprès du secteur adapté et protégé. Cet objectif, intégré dans les feuilles de route, rentre en compte dans la part variable de la rémunération annuelle (objectif quantitatif collectif).

4 - La part de la rémunération variable conditionnée aux critères RSE

La part de la rémunération variable conditionnée aux critères RSE diffère d'une entreprise à une autre. Elle peut représenter **entre 10 et 30%** de la rémunération variable environ dans les entreprises étudiées.

Au regard des entreprises interrogées, les critères RSE peuvent impacter la part variable des rémunérations de différentes façons :

Crédit Agricole

- La rémunération variable long terme en actions de performance : elle dépend pour 1/3 de l'indice FReD (indice de progrès pour mesurer la création de valeur sociétale), pour 1/3 du résultat d'exploitation et pour 1/3 du cours de l'action Crédit Agricole SA.
- Concernant les 50% de la rémunération variable liés à des objectifs non économiques : les cadres – dirigeants n+1 doivent déterminer les 3 indicateurs pour leurs n-1 s'inspirent généralement des axes de progrès de la démarche FReD.

Schneider Electric

L'entreprise a intégré des critères RSE dans la part variable des rémunérations des membres du comité exécutif (appliqués ensuite aux managers de façon cascadée) et, depuis 2012, l'attribution définitive d'une partie des actions de performance au titre du « plan annuel d'intéressement long terme 2012 » est conditionnée à l'atteinte d'un objectif de développement durable, défini comme la note du baromètre Planète & Société à fin 2013. 2 637 personnes en bénéficient.



Par ailleurs, la structuration de la rémunération variable peut fluctuer selon l'incertitude économique.

Prenons l'exemple de Schneider Electric :

Schneider Electric

Tous les managers ont la même structure de rémunération.

La rémunération variable du manager représente entre 10 à 50% selon son niveau de responsabilité. Elle peut être construite de 2 manières différentes en fonction des résultats de l'année (mais à chaque fois de la même manière pour tous) :

➤ Privilège à la rémunération de la performance individuelle, sur 3 ensembles de composantes :

- 1/3 sur des objectifs du Groupe
- 1/3 sur des objectifs de la direction de l'entité concernée
- 1/3 sur des objectifs personnels.

LA RSE représente alors entre 5 à 20% de la rémunération variable.

➤ Privilège à la rémunération de la performance globale, sur 3 ensembles de composantes :

- 60% sur des objectifs du Groupe
- 20% sur des objectifs de la direction, suivant l'entité
- 20% d'objectifs personnels.

LA RSE représente alors entre 3 à 10% de la rémunération variable.

Le privilège sera donné à la rémunération de la performance globale particulièrement dans les années d'incertitude économique.

5 - Les méthodes de calcul

Le lien entre le degré d'atteinte des objectifs et le montant de la part variable attribué peut se définir de plusieurs manières :

- Il peut s'agir d'objectifs RSE (décidés au niveau de la maison mère ou de l'entité) à atteindre sinon le salarié n'obtiendra pas sa part variable

Rhodia (membre du Groupe Solvay)

Si les objectifs fixés ne sont pas atteints, les managers de l'entité concernée ne recevront pas les 10 % de la part variable reliés à ces objectifs de développement durable.

- La part variable liée à la RSE peut être adaptée en fonction de l'atteinte des objectifs RSE

Vivendi

L'atteinte des objectifs permet d'avoir 100% du bonus. Le bonus peut être dépassé si les objectifs ont été dépassés ou diminués dans le cas contraire.

- Il peut également exister des pénalités

Rhodia (membre du Groupe Solvay)

La survenue d'un accident mortel entraîne la perte des 10% pour l'ensemble des managers de l'entité concernée. De plus, si l'autoévaluation annuelle révèle une pratique Rhodia Way sous le premier niveau du référentiel (qui compte 4 niveaux), les 10% seront réputés perdus pour l'ensemble des managers de l'entité concernée.

Certaines entreprises utilisent des indices internes qui permettent de calculer le degré de progression réalisé sur les sujets RSE d'une année sur l'autre afin de récompenser leurs salariés en fonction des avancées accomplies.

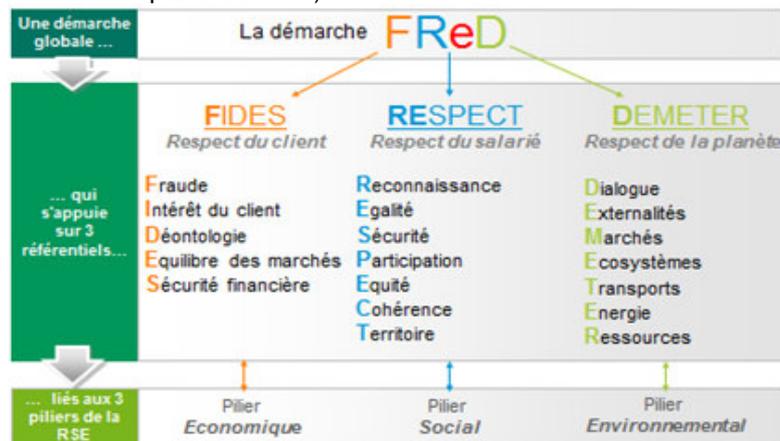
Crédit Agricole

La rémunération des 650 premiers cadres – dirigeants se compose de 3 étages :

- Le salaire fixe
- La rémunération variable annuelle sur des objectifs économiques pour moitié et non économiques (objectifs managériaux, de satisfaction clients et de création de valeur sociétale) pour l'autre moitié
- La rémunération variable long terme en actions de performance : elle dépend pour 1/3 de l'indice FReD (indice de progrès pour mesurer la création de valeur sociétale), pour 1/3 du résultat d'exploitation et pour 1/3 du cours de l'action Crédit Agricole SA

Concernant la rémunération variable long terme en actions de performance liée en partie à l'indice FReD groupe :

- Chaque entité choisit au maximum 5 axes de progrès par référentiel. Pour faire leur choix, les entités disposent d'une liste d'axes de progrès présentés par critère. Par exemple les axes de progrès proposés pour l'égalité qui fait partie du référentiel RESPECT sont : égalité des origines, égalité des âges,...
- Ensuite, l'entité définit 5 plans d'actions par axe de progrès sélectionné (elle aura donc au maximum 15 plans d'action).



- La construction de l'indice FReD entité:
 - 1) Autoévaluation par l'entité du niveau de progression de chaque plan d'action :

Niveau 1 : Lancer	Niveau 2 : Cadrer	Niveau 3 : Déployer	Niveau 4 : Finaliser	Niveau 5 : Réaliser
choix d'un plan d'actions non précisément défini	plan d'actions défini (cf. ci-dessous)	les objectifs sont atteints à moins de 50 %	les objectifs sont atteints à 50 % ou plus	atteinte ou dépassement des objectifs

•Pour être éligible à FReD, un plan d'action doit comporter :

- ✓ une gouvernance,
- ✓ un planning,
- ✓ un budget,
- ✓ un indicateur associé,
- ✓ des objectifs chiffrés

•Les plans d'action doivent être réalistes, atteignables, mesurables, communicables et vérifiables

Cette autoévaluation est à faire annuellement

- 2) L'entité fait la moyenne des niveaux de ses 15 plans d'action l'année X
- 3) L'année X+2, l'entité refait la moyenne des niveaux de ses 15 plans d'action
- 4) L'indice FReD de l'entité sera la différence entre la moyenne de l'année X+1 et celle de l'année X

- La construction de l'indice FReD du groupe Crédit agricole SA: l'indice FReD du groupe Crédit Agricole SA sera la moyenne des indices Fred de toutes les entités (chaque entité pesant le même poids dans l'indice)
- **La rémunération variable long terme en actions de performance des 650 premiers cadres – dirigeants dépend de l'indice FReD groupe**
 Si l'indice FReD groupe est égal à 1 : 80% de la rémunération variable est versée
 Si l'indice FReD groupe est égal à 2 : 100% de la rémunération variable est versée
 Si l'indice FReD groupe est égal à 3 : 120 % de la rémunération variable est versée

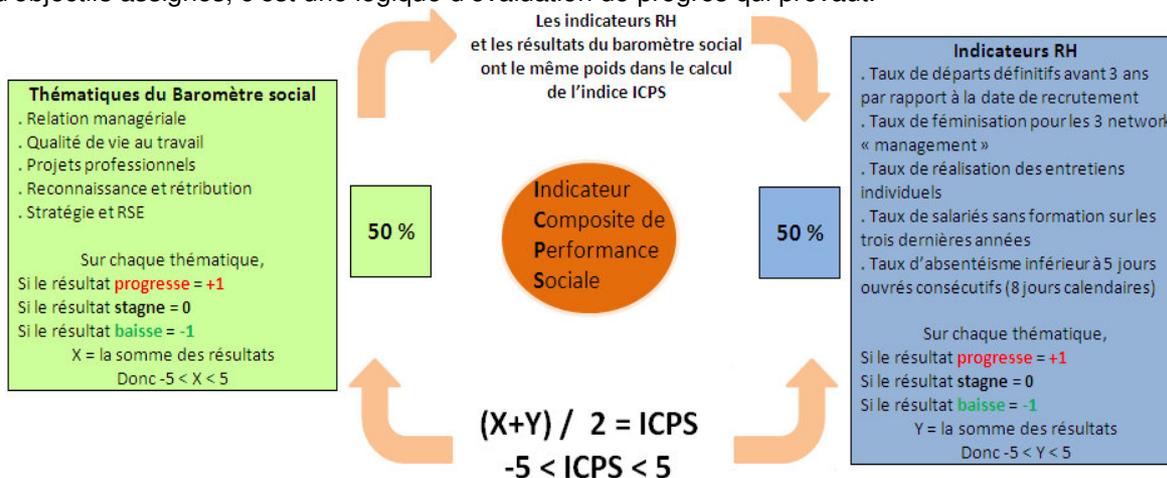
France Télécom Orange

Pour la France, l'ICPS (Indicateur Composite de Performance Sociale) est un indicateur qui prend en compte l'évolution des données sur lesquelles il s'appuie, et non leur niveau absolu.

Il est composé :

- pour 50% d'indicateurs RH : Taux de départs définitifs avant 3 ans par rapport à la date de recrutement ; Taux de féminisation pour les 3 networks « management » ; Taux de réalisation des entretiens individuels ; Taux de salariés sans formation sur les trois dernières années ; Taux d'absentéisme inférieur à 5 jours ouvrés consécutifs (8 jours calendaires)
- pour 50% des résultats du baromètre social qui traite des thématiques suivantes : Relation managériale ; Qualité de vie au travail ; Projets professionnels ; Reconnaissance et rétribution ; Stratégie et RSE

La qualité sociale est évaluée en fonction des progrès mesurés d'un exercice à l'autre. Il n'y a pas d'objectifs assignés, c'est une logique d'évaluation de progrès qui prévaut.



L'indicateur Composite de Performance Sociale (ICPS) impacte par corrélation linéaire le coefficient corporate à hauteur de 30 % dans la part variable des populations concernées.



III - La pérennisation de la démarche

1 - Les fonctions en charge du suivi de la démarche

Toutes les entreprises ont souligné l'importance de bien définir les rôles et responsabilités, notamment pour le suivi de la démarche.

Les directions les plus souvent évoquées lors de l'étude sont la direction Développement Durable et la Direction RH.

D'autres directions ont toutefois été citées : la Direction Générale, la Direction Financière et la Direction Sécurité.

2 - La collecte et la vérification des données

Dans la mesure où l'intégration de critères RSE dans la part variable des rémunérations est un outil au service de la démarche RSE globale de l'entreprise, ce dispositif de rémunération s'appuie, la plupart du temps, sur la collecte d'informations du reporting RSE.

L'autoévaluation des filiales/entités en matière de RSE est souvent mise en place. Les filiales/entités remontent leurs données à la maison mère.

Vivendi

Chaque année, les filiales renseignent la manière dont elles ont atteint leurs objectifs en fondant leur autoévaluation sur des pièces justificatives.

Les données et pièces justificatives sont transmises annuellement par les filiales.

Les données RSE font souvent l'objet de contrôles (service d'audit interne par exemple ou cabinet d'audit).

Vivendi

Les données et pièces justificatives transmises par les filiales sont rigoureusement examinées par la Direction des ressources humaines, la Direction du développement durable et par un tiers externe. Cet accompagnement externe complète, en effet, cette procédure d'auto-évaluation interne menée par les filiales.

Rhodia (membre du Groupe Solvay)

L'entité est en charge de son autoévaluation.

L'entité transmet ses résultats à la direction Développement Durable groupe qui analyse les données. Différentes pratiques de surveillance sont réalisées tout au long de l'année ce qui permet un croisement de regards (audits internes, évaluations menées par l'ICEM dans le cadre de l'accord cadre mondial,...).

Danone

Les données sont récupérées via les contrôleurs de gestion en charge des sujets :

- Indicateurs financiers, via la finance du Groupe et des Divisions,
- Indicateurs Sécurité au Travail, via la DRH et le reporting RH interne,
- Indicateurs CO2, via le Directeur Financier Nature et le reporting dédié SAP.

Toutes ces données sont auditées et publiées soit dans le document de référence, soit dans le rapport de développement durable, qui sont tous les 2 certifiés en externe.



3 - Le bilan / retour d'expérience

Compte tenu de la mise en place récente de l'intégration de critères RSE dans la part variable des rémunérations, il semble encore relativement tôt pour dresser un bilan complet sur ce point.

Deux entreprises se sont exprimées sur le sujet :

La Poste

2012 sera la première année où il sera possible de dresser un véritable retour d'expérience.

Néanmoins, il est dès à présent possible de formuler quelques retours d'expérience :

- Il est très complexe d'intégrer des critères RSE dans les feuilles de route : il existe déjà beaucoup de critères financiers par conséquent, les critères RSE doivent avoir une réelle connexion avec le business pour réellement être pris en compte
- Les indicateurs RSE retenus ne doivent pas être anecdotiques et doivent être en lien avec les marges de manœuvre dont dispose le manager pour faire progresser la performance sur les sujets retenus.

Schneider Electric

Il est certain que cette démarche, globalement et localement déployée permet de mettre l'accent sur l'importance de traduire en actes et progrès les ambitions développement durable et la nécessité d'outils de mesures, honnêtes, professionnels, avec des données opposables et transparentes, publiées.

Probablement que la limite est de focaliser l'ensemble des managers sur les composantes mondiales (le Baromètre Planète & Société est défini au niveau mondial) définies et propulsées au top de la planification de l'entreprise au détriment d'indicateurs plus locaux et d'une certaine adaptation locale des enjeux du développement durable.



IV - La communication

Comme dans tout dispositif de rémunération variable, la communication joue un rôle très important dans sa mise en œuvre et l'appropriation par les collaborateurs.

La communication est essentielle pour assurer l'efficacité d'un plan de rémunération variable. Elle joue un rôle clé pour motiver les salariés et donner du sens à l'initiative tout en gardant un lien avec la stratégie de l'entreprise.

Les entreprises interrogées ont évoqué plusieurs manières de communiquer et ce, tout au long de la démarche. Dans un premier temps, il est important que l'entreprise situe sa démarche pour que les populations concernées s'approprient la stratégie RSE de l'entreprise.

Les managers jouent un rôle très important dans l'explication de la politique de rémunérations variables à leurs collaborateurs, et leur contribution à l'atteinte des objectifs.

Nous avons pu voir à travers les cas étudiés que les différents acteurs pouvant être en charge de la communication sont :

- La direction RH
- La direction RSE
- Les entités / les filiales : afin de prendre en compte le contexte local et les objectifs locaux

En interne, les acteurs suivants font généralement l'objet d'une communication particulière :

- Les directeurs généraux
- Les directeurs RH
- Les managers
- Les institutions représentatives du personnel (notamment les comités d'entreprise, les comités d'entreprise européen et les CHSCT)
- Le comité exécutif.

En externe, les cibles peuvent être :

- Les actionnaires
- Les investisseurs
- Les agences de notation extra-financières à l'aide des différentes publications (rapport de référence, rapport d'activité, ...).

Les moyens de communications pouvant être utilisés sont les suivants :

- Pour les personnes directement concernées : en complément de mails d'information, des réunions ou encore des conférences téléphoniques peuvent être organisées afin notamment de permettre l'échange.
- Pour l'ensemble des salariés : article(s) dans le journal interne / information sur l'Intranet afin de les tenir informés.
- Pour l'externe : explications dans le document de référence, le rapport d'activité et le rapport développement durable. L'abord de ce point permet de montrer le lien entre la dimension financière et la performance RSE.

Les managers doivent être sponsors de l'action RSE et doivent assurer une communication descendante sur les objectifs RSE à atteindre.



Synthèse

Dans l'ensemble, notre étude conclut que la réflexion entamée par un petit nombre d'entreprises sur le sujet des critères RSE dans la rémunération variable, a donné ces premiers résultats encourageants, mais reste à ce stade un travail de pionnier.

A l'issue de notre étude, nous constatons une grande variété de dispositifs qui visent des populations différentes, qui utilisent des critères variés. Par conséquent, les objectifs et les modalités de calculs diffèrent selon les entreprises. Surtout à ce stade, peu d'acteurs ont suffisamment de recul pour faire un véritable retour d'expérience.

Néanmoins, nous pouvons souligner les tendances suivantes :

La mise en place de ces démarches est **plutôt nouvelle**. Les entreprises communiquent peu sur ce sujet. D'ailleurs, la plupart des entreprises interrogées ont mené elles-mêmes un benchmark des pratiques dans ce domaine avant de se lancer.

Il semblerait que l'intégration de critères RSE dans la part variable des rémunérations soit souvent **considérée comme un outil au service d'une démarche RSE** déjà ancrée depuis quelques années dans l'entreprise. D'ailleurs, la remontée des résultats RSE impactant la part variable de la rémunération s'intègre généralement dans les processus de reporting RSE déjà instaurés.

De la même façon, les principaux objectifs visés par la mise en œuvre d'un dispositif des rémunérations variables sont d'intégrer la RSE dans la stratégie de l'entreprise, mobiliser les salariés sur la RSE et créer une coresponsabilité sur ces sujets.

Les fonctions à l'initiative de la mise en place de critères RSE dans la part variable des rémunérations sont généralement la **Direction Générale, la Direction du Développement Durable et/ou la Direction des Ressources Humaines**. Pour la plupart des entreprises interrogées, ces différentes fonctions sont amenées à travailler ensemble dans cette démarche.

En ce qui concerne la mise en œuvre, les entreprises procèdent généralement **par étapes** : soit au niveau du périmètre (d'abord la France puis le développement du périmètre à l'international), soit en termes de population (un premier niveau de population concerné puis le développement progressif aux autres salariés).

La part de la rémunération variable conditionnée aux critères RSE est différente d'une entreprise à une autre. Elle peut représenter entre **10 et 30%** environ dans les entreprises étudiées. Pour certaines entreprises, les critères RSE impactent la part variable des rémunérations de différentes façons (telle que sur base de critères individuels / collectifs ou au titre des degrés d'avancement du plan d'action...).



Concernant le choix des critères RSE, **différentes pratiques ont été observées** :

- Les mêmes critères pour tous, choisis au niveau central
- Le siège demande aux entités de déterminer leurs critères RSE (le choix se fait néanmoins en concertation avec le siège)
- Les entités doivent choisir leurs critères RSE parmi un panel de critères proposé par le central.

La traduction du taux d'atteinte des objectifs en rémunération variable diffère selon les entreprises :

- Il peut s'agir d'objectifs RSE (décidés au niveau central ou de l'entité) à atteindre sinon le salarié n'obtiendra pas sa part variable
- La part variable liée à la RSE peut être directement proportionnelle au niveau d'atteinte des objectifs RSE
- Il peut également exister des pénalités (par exemple : la survenue d'un accident mortel qui entraîne la perte des 10% de rémunération variable pour l'ensemble des managers de l'entité concernée)
- Certaines entreprises utilisent un indice interne qui permet de calculer le niveau de progression réalisé sur les sujets RSE d'une année sur l'autre afin de récompenser leurs salariés en fonction des avancées accomplies.

Il n'existe donc pas de modèle type, **chaque entreprise met en place sa propre méthode en accord** avec sa culture, sa maturité et la finalité recherchée.

Compte tenu de la mise en place récente de l'intégration de critères RSE dans la part variable des rémunérations, **peu d'entreprises ont effectué un bilan** de leur démarche pour le moment.

La mise en place de critères RSE dans la part variable des rémunérations semble être un processus plutôt long et complexe, notamment au niveau de la phase de préparation. Néanmoins, **les premiers retours sont positifs** sur l'intérêt d'une telle démarche.

Cette étude permet d'établir un état des lieux des pratiques actuelles et ouvre le débat sur le sujet. Elle met notamment en avant le rôle que peut jouer la Direction des Ressources Humaines pour impliquer les salariés dans les démarches RSE.

A partir de ces premiers travaux de recherche, nous avons souhaité proposer quelques outils pour aider les entreprises qui souhaiteraient se lancer dans cette démarche.

Etant donné la relative nouveauté du sujet, l'ORSE a l'intention de poursuivre les recherches afin de publier, dans un deuxième temps, une nouvelle version de ce travail dans laquelle seront présentés les retours d'expériences d'entreprises.

Les facteurs clés de succès

Afin de réaliser avec succès le déploiement d'un système de rémunération variable sur la base de critères RSE, plusieurs principes structurants sont à respecter.

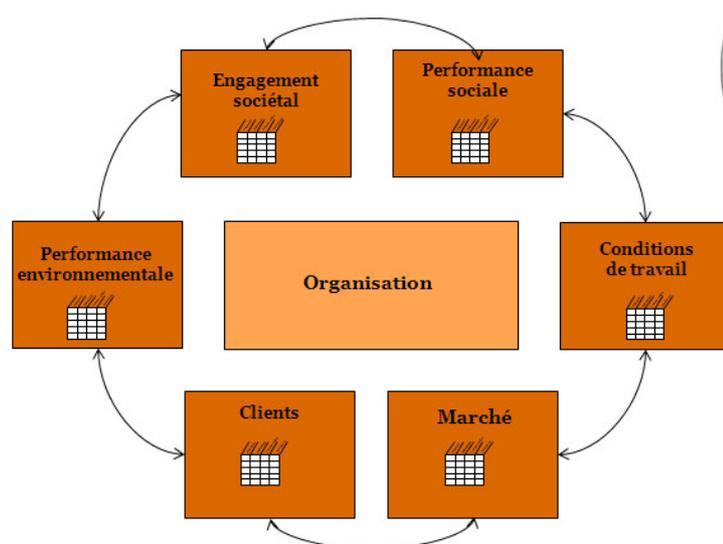
- **Faire preuve d'exemplarité**

Les exemples d'entreprises ayant lié la rémunération de leurs cadres dirigeants aux indicateurs RSE semblent être plus fréquents que ceux impliquant les collaborateurs. Si cette situation illustre en partie la difficulté à étendre le dispositif à toute l'entreprise, elle démontre également toute l'importance de l'engagement de la direction dans ce domaine, qui ce faisant, montre l'exemple.

- **Aligner les objectifs poursuivis par la démarche RSE sur la stratégie de l'entreprise**

Les objectifs et les critères d'évaluation doivent être cohérents entre les différents niveaux hiérarchiques. Une approche de type « Tableau de Bord RSE » permet d'aider à définir et à déployer une politique RSE et d'assurer la déclinaison des objectifs d'entreprises en objectifs locaux à tous les niveaux de l'organisation. En s'intéressant à chaque thématique, il est possible de fixer des objectifs, de définir des indicateurs, de fixer des valeurs cibles et de décrire les initiatives prises. La déclinaison des objectifs doit permettre d'identifier des objectifs locaux en cohérence avec la stratégie d'entreprise.

Tableau de Bord RSE



Se reposant sur sa propre stratégie d'entreprise et l'écoute des attentes de ses parties prenantes, une entreprise définit une vision stratégique de ses priorités en matière de RSE et les décline dans son organisation.



- **Elaborer un système motivant**

L'objectif étant d'influencer les comportements, l'effet direct sur la rémunération variable doit être tangible pour mobiliser les acteurs de l'entreprise. Or, avec les systèmes qui s'appliquent à tous les collaborateurs, il y a un risque que la part liée à l'atteinte des objectifs RSE soit faible, comparée à la part liée aux objectifs de performance classiques. L'équilibre de ces critères doit être construit pour être motivant.

Cette étape implique donc de définir le poids de la part variable RSE par rapport à la rémunération variable. Suivant les entreprises interrogées, elle peut aller de 5 à 20 % ou encore de 20 à 40 %. L'entreprise doit aussi choisir la combinaison à opérer entre les indicateurs individuels et collectifs.

- **Coordonner les objectifs et les leviers d'action**

Tout objectif attribué doit correspondre aux exigences SMART (voir encart SMART).

La fixation d'objectifs selon la méthode « SMART »

Spécifique
Doit être adapté à chaque démarche et chaque population

Mesurable
S'assurer que les indicateurs permettent de suivre l'atteinte des objectifs

Attrayant
Impliquer le collaborateur dans la réalisation des objectifs

Réaliste
Prendre en considération la faisabilité des objectifs fixés

Temporisé
Définir le calendrier et les jalons

Pour être SMART, un objectif doit être :

Spécifique : Un objectif doit être défini de manière rigoureuse, précise et sans équivoque.

Mesurable : Afin de pouvoir contrôler l'atteinte des objectifs ceux-ci doivent être mesurables au moyen d'indicateurs clairs et d'outils de suivi appropriés. Cette mesure peut se traduire sous la forme de notions de quantité, de qualité, de temps, de coûts.

Attrayant : L'objectif implique un effort, un engagement, il doit inciter au challenge tout en étant attrayant auprès du collaborateur. Les objectifs doivent être acceptés par le collaborateur.

Réaliste : Si les objectifs sont trop ambitieux, il est difficile de les atteindre, ce qui est inévitablement démotivant pour le collaborateur. C'est pourquoi il est important de prendre en considération les facteurs critiques de succès (moyens humains, techniques, financiers etc.).

Temporel : Il est convenu d'une échéance à laquelle l'objectif doit être atteint. Un échéancier peut éventuellement être tracé pour jaloner les progrès des objectifs intermédiaires nécessaires à l'atteinte de cet objectif.



- ***Trouver le bon équilibre entre la part collective et la part individuelle***

Les résultats RSE sont-ils le fruit de l'effort individuel ou collectif ? Cela change-t-il selon la population dont il est question ? S'il est légitime d'indexer la rémunération individuelle d'un dirigeant à ces critères, la plupart des collaborateurs contribue, à notre sens, à un résultat collectif.

- ***S'assurer de la cohérence avec les autres processus RH***

Au-delà de la rémunération, la participation active aux politiques RSE des collaborateurs et des managers peut également être renforcée par l'application de politiques RH cohérentes entre elles. Ainsi, la RSE pourrait s'inscrire dans les systèmes de promotion et dans les formations des salariés ; deux thèmes étroitement liés au système d'évaluation et à la fixation des objectifs.

- ***Inscrire cette démarche dans le projet RSE d'entreprise***

Nous pouvons souligner l'importance du positionnement de ces initiatives, et de leur sponsorship. Il est évident que les projets les plus porteurs sont ceux qui sont élevés au rang de projet d'entreprise, et qui sont portés par la Direction Générale, par opposition à ceux qui sont portés par une unique direction (RH ou Développement Durable, par exemple).

- ***S'assurer du respect du cadre juridique***

La mise en place d'un processus d'évaluation fait partie des prérogatives de l'employeur.

Elle doit cependant faire l'objet d'une consultation préalable des instances représentatives du personnel, CHSCT et comité d'entreprise (article L.2323-32 du code du travail).

De même, selon l'article L1222-3, « Le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelle mises en œuvre à son égard. (...) Les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie. »

- ***S'inscrire dans une démarche évolutive avec retour d'expérience***

L'intégration de critères RSE dans la part variable des rémunérations des dirigeants et des managers étant un sujet relativement nouveau, un bilan avec retour d'expérience doit être organisé afin d'analyser les bénéfices tirés de la démarche initiée mais également d'identifier les freins et les risques liés au système. De ce fait, un ajustement pourra être envisagé.



- ***Définir un rythme de mise en œuvre appropriée à la maturité de l'entreprise***

Le rythme de mise en œuvre global de la démarche doit être en accord avec la maturité de l'entreprise.

En effet, les dirigeants doivent équilibrer le déploiement de leur démarche avec le projet global de mise en œuvre de critères RSE dans la part variable des rémunérations.



Recommandations pour la mise en place de critères RSE dans la part variable des rémunérations

Afin de mener à bien un projet de mise en œuvre de la rémunération variable, une méthode en 4 phases peut être envisagée :

- **Le cadrage**
- **La conception**
- **La mise en œuvre**
- **Le suivi**

Sur les pages suivantes, nous vous proposons une description succincte de chaque phase, ainsi que des exemples de questions à se poser lors de l'élaboration du dispositif.



Cadrage

Conception

Mise en œuvre

Suivi

➤ **CADRAGE**

La phase de cadrage d'un projet sert à le doter d'une base solide en articulant clairement le problème posé, de manière à structurer les travaux à mener pour bien y répondre. Cette phase cherche en particulier à préciser les objectifs poursuivis, le périmètre d'application et les résultats attendus. Dans le cadre d'un dispositif de rémunération variable RSE, elle décrira par exemple les enjeux de la prise en compte de la RSE dans le système de rémunération, et les nouveaux comportements attendus de la part des collaborateurs / managers concernés. La phase de cadrage aboutira également à la structuration des travaux, le planning et la définition des responsabilités des différents contributeurs au projet.

➤ **Les principales activités de la période de cadrage sont les suivantes :**

Activités	Exemples de questions
Comprendre et qualifier le besoin	<i>Quel est le périmètre du projet ? Quels sont les résultats attendus : quantitatifs et/ou qualitatifs ?</i>
Préciser les enjeux de la démarche	<i>Pourquoi réaliser une politique de rémunération indexée sur des critères RSE ? Quel sens veut donner l'entreprise à cette politique de rémunération ? Existe-t-il un consensus des différentes parties prenantes autour de ces enjeux ?</i>
Comprendre les politiques et démarches existantes en matière de RSE et de rémunération	<i>Quelle est la politique RSE ? Quelles démarches RSE sont en place ? Quels sont les indicateurs RSE existants ? Quelle est la politique de rémunération variable en place ? Existe-t-il des critères non financiers déjà rémunérés ?</i>
Définir les échéances-clés	<i>Quelles sont les étapes et dates clés du cycle annuel RH ? (fixation d'objectifs, évaluations, attribution des rémunérations variables)</i>
Positionner clairement la direction et l'organisation de la démarche	<i>Quelle fonction sera en charge de la direction du projet ? Quelles sont les autres fonctions concernées, et quelle est la répartition des rôles entre les différents intervenants ?</i>



➤ **CONCEPTION**

Lors de la phase de conception, le cœur du dispositif sera développé. Il s'agira de déterminer, en fonction des objectifs définis précédemment, de quelle manière le dispositif permettra de fixer les objectifs RSE, à quel niveau (collectif, individuel...) et surtout de traduire l'atteinte (ou non) d'objectifs RSE en termes de rémunération. Cette phase peut inclure des simulations du dispositif, de manière à observer les effets de variation de critères et de procéder le cas échéant à des adaptations

➤ **Les principales activités dans la période de conception sont les suivantes :**

<i>Activités</i>	<i>Exemples de questions</i>
Définir la mise en place du dispositif de suivi et de pilotage	<i>Quel est le dispositif projet à mettre en place ? Quelles modalités d'animation ?</i>
Définir la population de salariés concernée	<i>Quelle population doit être concernée par l'intégration de critères RSE dans la rémunération ? L'ensemble des managers toutes fonctions confondues / une partie des managers en fonction de leur spécificité métier / seulement les cadres dirigeants ? Le périmètre est-il national ou International ? Quelles entités sont concernées ?</i>
Définir les modalités de gouvernance pour la conception détaillée du dispositif de rémunération cible	<i>Quels sont les rôles et les responsabilités des différents acteurs dans la conception détaillée du dispositif ? Quelles fonctions participent au processus de validation et de décision ? Quel est le niveau d'implication des entités locales ?</i>



<p>Définir les thèmes de RSE à prendre en compte</p>	<p><i>Quels thèmes de la RSE l'entreprise doit-elle prendre en compte dans la politique de rémunération (Environnementaux, sociaux, sociétaux...) ?</i></p>
<p>Définir des indicateurs</p>	<p><i>Quelle est la part de la rémunération variable conditionnée aux critères RSE, pour les différentes populations concernées ? Quelles sont les conditions d'obtention de la rémunération liée aux critères RSE ? Comment la rémunération variable RSE s'intègre dans la politique globale de l'entreprise ? En particulier, quels impacts sur les dispositifs de rémunération existant préalablement ? Comment définir les modalités de versement ? Sous quelles formes ? Quelle est la progressivité de versement (seuil à atteindre ? progressivité de la rémunération par rapport à la performance ?) Quelle est la fréquence d'attribution ?</i></p>
<p>Définir les modalités de calcul</p>	<p><i>Quels critères seront définis ? Sont-ils les mêmes pour tous ? Sont-ils différents ? (par fonction ? par poste ? par métier ?) Sont-ils les mêmes dans tous les pays ? S'agit-il de critères individuels ou collectifs ? Comment s'assurer de l'alignement de ces critères avec la stratégie et les objectifs RSE de l'entreprise ? Quelle est l'approche pour déterminer l'objectif à atteindre sur chaque critère ? S'agit-il d'objectifs à long terme ou à court terme ? Les indicateurs sont – ils mesurables et vérifiables ? Quelle est la source d'information à utiliser pour chaque indicateur ? Quelles sont les simulations à organiser avant la mise en œuvre ?</i></p>



Analyser la faisabilité juridique du dispositif envisagé

Quels impacts sur les dispositifs existants ?

Quelles actions préalables sont à prévoir en matière juridique (information-consultation des représentants du personnel, puis information des salariés concernés...) ?



➤ **MISE EN ŒUVRE**

La phase de mise en œuvre commence par une évaluation précise des besoins, et par un engagement des différents acteurs sur les objectifs. Elle intervient dès les phases amont d'expression des besoins et d'analyse. L'organisation des actions doit ensuite s'articuler de façon à garantir les résultats attendus. Dès lors, le dispositif est déployé et une communication peut être faite auprès des populations impactées.

➤ **Les principales activités dans la période de mise en œuvre sont les suivantes :**

Activités	Exemples de questions
Définir les rôles et les responsabilités de la mise en œuvre	<i>Quelle fonction est en charge de la mise en œuvre ? (La Direction Rémunération de la fonction RH ? La Direction RSE ? Le Développement Durable ?)</i>
Arrêter la stratégie de mise en œuvre	<i>Y a-t-il une phase pilote ? Si oui, sur quelle fonction ou sur quel périmètre organiser ce pilote ? Comment organiser le retour d'expérience ? Comment mesurer le succès de ce pilote ? Quelle stratégie de généralisation ?</i>
Définir les modalités de validation d'atteinte des objectifs	<i>Comment assurer la remontée des données ? Comment s'assurer de la fiabilité des données collectées ?</i>
Organiser les procédures d'information et de consultation appropriées	<i>Quelles étapes et quel calendrier prévoir pour la consultation des IRP ? Quel processus d'information auprès des salariés concernés ?</i>
Valorisation de l'atteinte des objectifs et gestion de la communication	<i>Comment valoriser l'atteinte d'objectifs ? Quelle entité est chargée du contrôle des résultats obtenus ? Quelle est la politique de communication ? Qui est en charge de la promotion ? Pour chacune de ces phases, quels éléments communiquer auprès de quels acteurs ?</i>



Cadrage

Conception

Mise en œuvre

Suivi

➤ **SUIVI**

La phase de suivi permet de pérenniser les actions déployées lors du projet.

Des processus de collecte d'informations, et la mise en place d'indicateurs d'amélioration continue favorisent la réussite du projet dans le temps. De plus, une communication ponctuelle à l'issue du projet permet d'avoir une vision globale sur les résultantes du projet.

➤ **Les principales activités dans la période de suivi sont les suivantes :**

<i>Activités</i>	<i>Exemples de questions</i>
Suivre l'avancement	<i>Quelle fonction de l'entreprise pilote le suivi/ la remontée des données/l'amélioration du dispositif ? Un bilan annuel est-il prévu afin de faire le point sur la démarche (pertinence des indicateurs,...) ?</i>
Etudier le retour sur investissement	<i>Existe-t-il un retour sur investissement ? L'entreprise est-elle capable d'évaluer les résultats : - En termes de motivation supplémentaire ? - En termes de partage des enjeux RSE, - En termes d'atteinte des objectifs RSE ? En termes de satisfaction des collaborateurs ?</i>



Conclusion

L'intégration de critères RSE dans la part variable des rémunérations des managers et des dirigeants est une pratique encore peu développée dans les entreprises françaises et cela contrairement à ce que certaines études ont laissé entendre. De même, la plupart des entreprises qui l'ont initiée ne se sentent pas prêtes à communiquer en détails sur leur démarche au-delà des frontières de l'entreprise.

Sept entreprises ont accepté de dévoiler leur système : Crédit agricole, Danone, La Poste, France Télécom-Orange, Rhodia (membre du Groupe Solvay), Schneider Electric et Vivendi.

Chaque entreprise présente sa propre démarche, il n'existe pas de modèle type. Nous avons tout de même cherché à identifier les étapes de mise en place d'un tel processus :

- La première étape consiste à cadrer les attentes et les enjeux : quel sens veut donner l'entreprise à cet enrichissement de la politique de rémunération ?
- Ensuite, la mise en œuvre du processus : quelle population sera concernée ? quels thèmes RSE seront pris en compte dans les critères indexés à la rémunération, quelle part de la rémunération variable sera dédiée à la RSE ?
- Enfin, le suivi de la mise en œuvre notamment pour étudier le retour sur investissement (budget affecté, résultats obtenus,...).

L'intégration de critères RSE dans la part variable des rémunérations est un des outils possibles pour mobiliser les dirigeants et les managers sur les questions de RSE. Il s'agit d'une étape qui montre la volonté de l'entreprise d'inscrire la RSE au cœur de sa stratégie.

La mise en place de cette démarche n'est pas facile et demande de la préparation. La pertinence et la faisabilité des critères RSE sont primordiales pour être crédibles à côté des critères financiers. Les entreprises doivent éviter les effets pervers (les critères ne doivent pas entraîner de la sous-déclaration).

Une attention particulière doit être portée à la cohérence de cette démarche avec les autres systèmes RH d'implication et de motivation des salariés (baromètres sociaux, entretiens d'évaluation,...).

Cette étude soulève de nombreuses interrogations qui restent pour le moment en suspens :

- la capacité réelle des managers et des dirigeants à atteindre les objectifs RSE assignés
- l'implication des institutions représentatives du personnel
- l'articulation de cette approche avec celle qui vise l'ensemble des salariés dans le cadre des accords d'intéressement

Une étude plus approfondie serait nécessaire pour appréhender de façon plus précise ces démarches.

Nous prévoyons d'actualiser ce document au cours des prochaines années afin d'intégrer les retours d'expérience des entreprises interrogées et d'analyser les pratiques à un niveau international.



Remerciements

Cette étude a été rédigée par Mélanie Czepik, sous la direction de François Fatoux, délégué général de l'ORSE et par Marine Cerbelle sous la responsabilité de Daniel Giffard-Bouvier, associé en charge du conseil RH au sein de PwC ; et avec le concours de Bernard Borrely, avocat associé chez Landwell et Associés, cabinet d'avocats membre du réseau international PwC, et Thierry Raes, associé en charge des activités de Développement Durable et RSE de PwC.

Nous tenons à remercier les entreprises qui ont participé à la réalisation de cette étude :

- . **Crédit Agricole**
- . **Danone**
- . **France Télécom – Orange**
- . **La Poste**
- . **Rhodia (membre du Groupe Solvay)**
- . **Schneider Electric**
- . **Vivendi**
- . **Axa**⁶

⁶ Axe a présenté sa démarche en quelques lignes au sein de cette étude.



Annexes

Les monographies des entreprises

L'ORSE a commencé à travailler sur ce sujet en 2010 et a élaboré un premier état des lieux des pratiques d'intégration de critères RSE dans la part variable des rémunérations parmi nos membres.

A cette époque, très peu d'entreprises faisaient état d'une démarche de ce type.

Certaines entreprises se trouvant dans la phase de mise en œuvre ne préféraient pas communiquer.

Nos travaux ont donc donné lieu à des niveaux d'informations très différents d'une entreprise à une autre.

En 2012, l'ORSE a réinterrogé ses membres.

7 entreprises (**Crédit Agricole, Danone, La Poste, France Telecom – Orange, Rhodia (membre du Groupe Solvay), Schneider Electric et Vivendi**) ont accepté de dévoiler leur système. La démarche étant nouvelle, certaines entreprises n'avaient pas encore formalisé à l'écrit la présentation de leur initiative.

Nous les avons interrogés au moyen d'une grille de questions communes.

Ces entreprises rendent ainsi pour la première fois publiques des informations détaillées sur ce sujet.



Crédit Agricole

Fiche complétée en avril 2012

Population concernée	Les 650 premiers cadres – dirigeants
Éléments pré requis	
Date de la mise en place de critères RSE dans la part variable des rémunérations	Depuis plus de 3 ans : mise en place d'une rémunération variable annuelle sur des objectifs économiques pour moitié et non économiques (objectifs managériaux, de satisfaction clients et de création de valeur sociétale) pour l'autre moitié. Depuis 2011 : introduction de l'indice FReD (indice de progrès pour mesurer la création de valeur sociétale) dans la rémunération variable long terme en actions de performance.
Raisons de cette mise en place	Suite à la crise financière, le Crédit Agricole a lancé des groupes de réflexion sur les fondamentaux de sa politique de rémunération. Il en est ressorti que la politique de rémunération devait concilier la performance économique et la performance sociétale.
Fonction(s) à l'initiative de cette mise en place	Direction Générale, direction du Développement Durable et direction des Ressources Humaines
Fonctions / acteur(s) consultés lors de la mise en place	Direction Générale, direction du Développement Durable et direction des Ressources Humaines
Préparation préalable	Un état des lieux a été effectué afin d'étudier les initiatives des autres entreprises dans ce domaine. Un poste de manager en charge de la rémunération variable a été créé pour notamment gérer la mise en œuvre et le suivi de l'introduction de critères RSE dans la part variable des rémunérations des 650 premiers cadres – dirigeants.
Mise en œuvre	
Périmètre concerné	Le groupe (donc un périmètre international)
Part de la rémunération variable conditionnée aux objectifs RSE	La rémunération des 650 premiers cadres – dirigeants se composent de 3 étages : . Le salaire fixe . La rémunération variable annuelle sur des objectifs économiques pour moitié et non économiques (objectifs managériaux, de satisfaction clients et de création de valeur sociétale) pour l'autre moitié . La rémunération variable long terme en actions de performance : elle dépend pour 1/3 de l'indice FReD (indice de progrès pour mesurer la création de valeur sociétale), pour 1/3 du résultat d'exploitation et pour 1/3 du cours de l'action Crédit Agricole SA
Qui choisit les critères RSE ? et comment sont-ils choisis ?	<ul style="list-style-type: none"> Concernant les 50% de la rémunération variable liés à des objectifs non économiques : chaque cadre – dirigeant n+1 détermine 3 indicateurs non économiques pour son/ses n-1. Le choix des indicateurs se fait donc de manière pyramidale dans l'entreprise. Un indicateur doit représenter au moins 10% des 50 % de la rémunération variable. Concernant la rémunération variable long terme en actions de performance liée en partie à l'indice FReD : la démarche FReD s'appuie sur 3 référentiels (le respect du client, le respect du salarié et le respect de la planète). Chaque référentiel comporte 20 axes de progrès (60 axes au total). Chaque entité choisit au maximum 5 axes de progrès par référentiel. Au regard des axes choisis, chaque entité définit 5 plans d'action par référentiel. Les plans d'actions sélectionnés sont validés par le comité exécutif ou le comité de direction de l'entité. Le niveau d'avancement des plans d'action est évalué chaque année. La progression des plans d'action génère un indice : l'indice FReD.

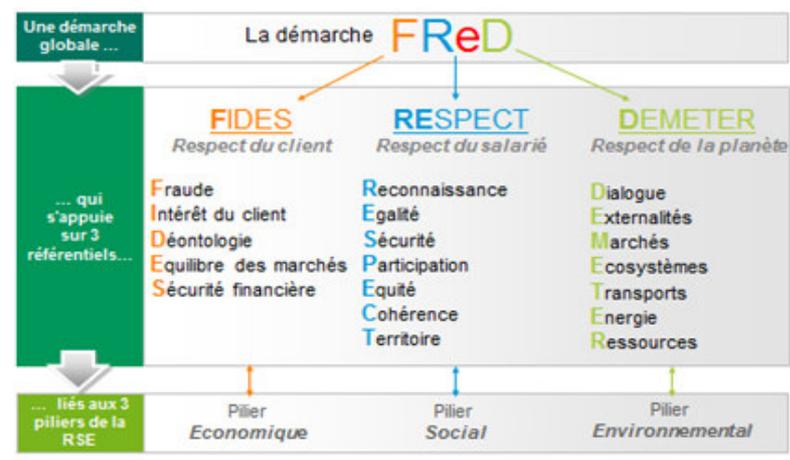


Les critères RSE sont-ils communs à tous les salariés concernés ?

- Concernant les 50% de la rémunération variable liés à des objectifs non économiques : chaque cadre – dirigeant n+1 choisit les indicateurs non économiques pour son/ses n-1, par conséquent ils peuvent être différents d'un salarié à l'autre.
- Concernant la rémunération variable long terme en actions de performance liée en partie à l'indice FReD : chaque entité choisit au maximum 5 axes de progrès parmi une liste proposée puis déterminent eux-mêmes les plans d'action associés.

Exemples de critères RSE

- Concernant les 50% de la rémunération variable liés à des objectifs non économiques : les cadres – dirigeants n+1 doivent déterminer les 3 indicateurs pour leurs n-1 s'inspirent généralement des axes de progrès de la démarche FReD.
- Concernant la rémunération variable long terme en actions de performance liée en partie à l'indice FReD : chaque entité choisit au maximum 5 axes de progrès par référentiel. Pour faire leur choix, les entités disposent d'une liste d'axes de progrès présentés par critère. Par exemple les axes de progrès proposés pour l'égalité qui fait partie du référentiel RESPECT sont : égalité des origines, égalité des âges,... Ensuite, l'entité définit 5 plans d'actions par axe de progrès sélectionné (elle aura donc au maximum 15 plans d'action).



La rémunération variable long terme en actions de performance des 650 premiers cadres – dirigeants dépend de l'indice FReD groupe qui se calcule à l'aide de l'indice FReD entité
 Ces indices FReD sont calculés grâce au niveau de progression des plans d'action fixés par les entités

- La construction de l'indice FReD entité :
 - 1) Autoévaluation par l'entité du niveau de progression de chaque plan d'action :

Niveau 1 : Lancer	Niveau 2 : Cadrer	Niveau 3 : Déployer	Niveau 4 : Finaliser	Niveau 5 : Réaliser
choix d'un plan d'actions non précisément défini	plan d'actions défini (cf. ci-dessous)	les objectifs sont atteints à moins de 50 %	les objectifs sont atteints à 50 % ou plus	atteinte ou dépassement des objectifs

- Pour être éligible à FReD, un plan d'action doit comporter :
 - ✓ une gouvernance,
 - ✓ un planning,
 - ✓ un budget,
 - ✓ un indicateur associé,
 - ✓ des objectifs chiffrés
- Les plans d'action doivent être réalistes, atteignables, mesurables, communicables et vérifiables



Cette autoévaluation est à faire annuellement

- 2) L'entité fait la moyenne des niveaux de ses 15 plans d'action l'année X
- 3) L'année X+2, l'entité refait la moyenne des niveaux de ses 15 plans d'action
- 4) L'indice FReD de l'entité sera la différence entre la moyenne de l'année X+1 et celle de l'année X

Par exemple :

Actions	Année 1	Année 2	Intégration de 2 actions nouvelles	Année 3	Intégration de 3 actions nouvelles	Année 4	Intégration d'1 action nouvelle	Année 5
A	Niveau 1	Niveau 5	Niveau 1	Niveau 5	Niveau 1	Niveau 5	Niveau 1	Niveau 5
B	Niveau 1	Niveau 5	Niveau 1	Niveau 5	Niveau 1	Niveau 5	Niveau 1	Niveau 5
C	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 4	Niveau 5
D	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 4	Niveau 5	Niveau 1	Niveau 2
E	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 4	Niveau 5	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 2	Niveau 3
Total	8/5=1.6	19/5=3.8	11/5=2.2	22/5=4.4	10/5=2	21/5=4.2	9/5=1.8	20/5=4
Indice FReD		2.2 (3.8-1.6)		2.2 (4.4-2.2)		2.2 (4.2-2)		2.2 (4-1.8)

➤ La construction de l'indice FReD du groupe Crédit agricole SA :

L'indice FReD du groupe Crédit Agricole SA sera la moyenne des indices Fred de toutes les entités (chaque entité pesant le même poids dans l'indice)

Cohérence de la démarche

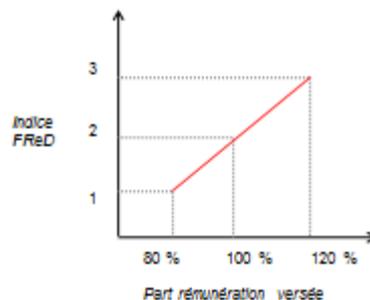
L'indice FReD est calculé à partir des référentiels qui correspondent aux piliers de la RSE.

Conditions d'obtention de la part variable liée aux critères RSE

Concernant la rémunération variable long terme en actions de performance :

La rémunération variable long terme en actions de performance des 650 premiers cadres-dirigeants est conditionnée pour 1/3 à l'indice FReD du groupe Crédit agricole SA.

La part de rémunération liée à l'indice FReD est calculée comme suit :



Par exemple :

- Si l'indice FReD groupe est égal à 1 : 80% de la rémunération variable est versée
- Si l'indice FReD groupe est égal à 2 : 100% de la rémunération variable est versée
- Si l'indice FReD groupe est égal à 3 : 120 % de la rémunération variable est versée



Suivi de la mise en œuvre

Fonction en charge du suivi	La direction RSE et la direction RH
Description de la démarche de suivi	<ul style="list-style-type: none"> • Concernant les 50% de la rémunération variable liés à des objectifs non économiques : les indicateurs peuvent changer d'une année sur l'autre. • Concernant la rémunération variable long terme en actions de performance liée en partie à l'indice FReD : chaque année, l'entité peut décider de mettre en place de nouveaux plans d'action. Les plans d'actions sélectionnés sont validés par le comité exécutif ou le comité de direction de l'entité. <p>Une réunion est prévue en mars 2012 pour faire le point sur cette mise en place avec les cadres-dirigeants concerné.</p>
Retour d'expérience / résultats/ prochaines étapes	<p>Pas de retour d'expérience pour le moment</p> <p>Dans un deuxième temps, d'autres cadres-dirigeants seront concernés (une part de leur rémunération variable dépendra de l'indice FReD entité)</p>
Communication	
Type de communication effectué	<ul style="list-style-type: none"> . Article dans le journal interne de l'entreprise . Présentation de la démarche aux syndicats (notamment au comité d'entreprise européen)



DANONE

Danone

Fiche complétée en avril 2012

Dirigeants et Directeurs (1 400 personnes sur les 100 000 personnes qui travaillent pour Danone)	
Population concernée	
Eléments pré requis	
Date de la mise en place de critères RSE dans la part variable des rémunérations	Dans la rémunération 2008
Raisons de cette mise en place	Pour modifier en profondeur les comportements et mettre en cohérence les ambitions sociales, sociétales et environnementales du Groupe Danone avec le fonctionnement de l'entreprise au quotidien, le Groupe a décidé de modifier le système de bonus distribué aux Directeurs Généraux et au top management.
Fonction(s) à l'initiative de cette mise en place	La présidence, la direction RH (la direction développement durable fait partie de la direction RH), le COMEX
Fonctions / acteur(s) consultés lors de la mise en place	La rémunération variable fait l'objet d'analyses et de propositions chaque année, à l'initiative de la Direction Performance and Reward. En 2008, lors du lancement du projet de changement du Groupe, les axes de ce projet ont été naturellement intégrés dans le design de la rémunération variable, avec force simulations et discussions entre la Vice Président Human Resources et la Présidence, ainsi que les 2 Chief Operating Officer, pour validation finale au COMEX. Le design des indicateurs de la rémunération variable des 1400 dirigeants du Groupe est retravaillé chaque année afin de coller au plus près des besoins du Groupe.
Mise en œuvre	
Périmètre concerné	Le Groupe, avec ses 4 divisions Produits Frais, Eaux, Bébé et Nutrition Médicale
Part de la rémunération variable conditionnée aux critères RSE	La part variable de la rémunération des managers varie de 20% à 40% selon leurs responsabilités. Elle se compose de cette façon : <ul style="list-style-type: none">• un tiers économique qui intègre des critères économiques classiques de croissance du chiffre d'affaires, de la rentabilité et du free cash-flow, soit 3 objectifs.• un tiers social, sociétal et environnemental, pour lequel chaque dirigeant a 3 objectifs :<ol style="list-style-type: none">1) Un objectif « all employees » parmi : le développement/la formation des salariés, le développement du Leadership via les programmes du Danone Leadership College, l'amélioration de la sécurité au travail (taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt) avec le programme WISE, l'amélioration de la couverture santé des employés, la mise en œuvre d'un projet de développement de « l'Ecosystème » Danone. La sécurité au travail est un objectif obligatoire pour les entités qui ne sont pas à la norme Groupe.2) Un objectif « talent » : le développement des talents, le développement de la diversité en genre et en background socio-culturel.3) Un objectif « nature » : la réduction de l'empreinte carbone.• un tiers lié à des leviers business, aux grandes transformations opérées par la Country Business Unit en matière d'innovation, de management et d'organisation sur le marché ou en interne, soit 3 à 4 objectifs. D'où 10 objectifs maximum pour la rémunération variable.



Qui choisit les critères RSE ? et comment sont-ils choisis ?	<p>Les indicateurs (économiques et sociaux) sont définis chaque année par le Groupe, avec validation de la Présidence, des 2 Chief Operating Officer et du COMEX.</p>															
Les critères RSE sont-ils communs à tous les salariés concernés ?	<p>La même stratégie de développement durable est suivie dans l'ensemble du Groupe néanmoins, les indicateurs de performance sont calculés sur le périmètre de référence du dirigeant (géographie, division, BU). La prise d'objectif est naturellement en lien avec les objectifs de référence du Groupe, de la division, et fait l'objet d'une validation formelle.</p>															
Exemples de critères RSE	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #FFD700;"> <th colspan="2" style="text-align: left; padding: 5px;"><i>Axe Stratégique</i></th> <th style="padding: 5px;"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;"><i>Economique</i></td> <td style="padding: 5px; text-align: center;">33 %</td> <td style="padding: 5px;"><i>Chiffre d'affaires net (CANN)</i> <i>Résultat Opérationnel Publié (ROP)</i> <i>Operating Free Cash Flow (OFCF)</i></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><i>Social</i></td> <td style="padding: 5px; text-align: center;">33 %</td> <td style="padding: 5px;"><i>Réduction Co2</i> <i>All «Danoners» : taux de fréquence des accidents du travail, meilleur couverture santé</i> <i>Talent : recrutement de talents sur une géographie émergente</i></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><i>Business</i></td> <td style="padding: 5px; text-align: center;">34 %</td> <td style="padding: 5px;"><i>Style libre</i> <i>Style libre</i> <i>Style libre</i></td> </tr> <tr style="background-color: #D3D3D3;"> <td style="padding: 5px;">TOTAL</td> <td style="padding: 5px; text-align: center;">100%</td> <td style="padding: 5px;"></td> </tr> </tbody> </table> <p>Exemple de déclinaison : Le groupe s'est fixé l'objectif de réduire de 30% l'empreinte carbone entre 2008 et 2012. Pour les Country Business Unit qui, en 2008, ne connaissaient pas leur empreinte carbone, le premier objectif consistait à la mesurer, puis de la réduire dès 2009. Pour les autres Country Business Unit, il s'agissait de la réduire dès 2009.</p>	<i>Axe Stratégique</i>			<i>Economique</i>	33 %	<i>Chiffre d'affaires net (CANN)</i> <i>Résultat Opérationnel Publié (ROP)</i> <i>Operating Free Cash Flow (OFCF)</i>	<i>Social</i>	33 %	<i>Réduction Co2</i> <i>All «Danoners» : taux de fréquence des accidents du travail, meilleur couverture santé</i> <i>Talent : recrutement de talents sur une géographie émergente</i>	<i>Business</i>	34 %	<i>Style libre</i> <i>Style libre</i> <i>Style libre</i>	TOTAL	100%	
<i>Axe Stratégique</i>																
<i>Economique</i>	33 %	<i>Chiffre d'affaires net (CANN)</i> <i>Résultat Opérationnel Publié (ROP)</i> <i>Operating Free Cash Flow (OFCF)</i>														
<i>Social</i>	33 %	<i>Réduction Co2</i> <i>All «Danoners» : taux de fréquence des accidents du travail, meilleur couverture santé</i> <i>Talent : recrutement de talents sur une géographie émergente</i>														
<i>Business</i>	34 %	<i>Style libre</i> <i>Style libre</i> <i>Style libre</i>														
TOTAL	100%															
Cohérence de la démarche	<p>En cohérence avec le Danone Way Depuis 2001, la démarche Danone Way permet de mesurer la performance des filiales sur la responsabilité sociale et environnementale sur la base d'une évaluation des politiques et des indicateurs réalisée par chaque filiale.</p>															
Récupération des données	<p>Les données sont récupérées via les contrôleurs de gestion en charge des sujets :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indicateurs financiers, via la finance du Groupe et des Divisions - Indicateurs Sécurité au Travail, via la DRH et le reporting RH interne - Indicateurs CO2, via le Directeur Financier Nature et le reporting dédié SAP. <p>Toutes ces données sont auditées et publiées soit dans le document de référence, soit dans le rapport de développement durable, qui sont tous les 2 certifiés en externe.</p>															
Conditions d'obtention de la part variable liée aux critères RSE	<p>Les trois tiers de cette rémunération variable, qui pèsent le même poids, sont indépendants : une Country Business Unit qui n'atteint pas ses objectifs financiers pourra bénéficier des deux autres tiers si elle remplit ses autres objectifs. Les procédés d'attribution de la part variable liée aux critères RSE sont similaires à ceux mis en place pour les critères économiques et business.</p> <p>En 2011, Danone a "assoupli" la rigueur des indicateurs exclusivement quantitatifs par la possibilité de leur adjoindre une appréciation qualitative, tenant ainsi compte non seulement de la performance "brute" mais aussi de la façon d'atteindre l'objectif, le « comment », afin d'avoir une vraie mise en œuvre durable et qualitative.</p>															



Suivi de la mise en œuvre

Fonction en charge du suivi	RH pour la prise d'objectifs et l'animation de leur prise, de leur atteinte, en relais avec la Direction Nature et la Direction Safety.
Retour d'expérience / résultats	<p>Exemples de résultats :</p> <p>Entre 2008 et 2011, les émissions de Co2 ont diminué de 27.5% en moyenne. Danone enregistre une baisse de 10% des accidents chaque année depuis 2008.</p> <p>Les enquêtes annuelles de satisfaction ont montré qu'il y avait une forte adhésion de tous les salariés au projet : les salariés sont satisfaits de la structuration de leur rémunération.</p>

Communication

Type de communication effectué	<p>La politique de rémunération et la structure du bonus annuel fait l'objet d'une communication spécifique à tous les dirigeants de la part de la Vice Président Human Resources chaque année, et est relayée par chaque division, avec le cadrage des indicateurs retenus. En cours d'année, des flashes « résultats à date » sont donnés au COMEX.</p> <p>Enfin, lors du bouclage, la direction Performance and Reward communique les résultats par entité (Country Business Unit, Régions, Divisions, Groupe) sur l'économique et le sociétal aux personnes en charge des revues de salaire des dirigeants et directeurs afin de finaliser l'atteinte de la part de rémunération variable de chacun.</p>
---------------------------------------	--



LE GROUPE LA POSTE

La Poste Fiche complétée en avril 2012

Population concernée	Le top 1800 (cadres et dirigeants)
Éléments pré requis	
Date de la mise en place de critères RSE dans la part variable des rémunérations	À partir de l'exercice 2010, certaines entités ont commencé à intégrer des critères RSE dans les feuilles de route des managers. C'est chose faite pour les membres du Comité Exécutif, leurs collaborateurs immédiats et, au sein de certains métiers, pour les directeurs territoriaux en charge du Niveau Opérationnel de Déconcentration (NOD) propre à chaque Métier et filiale.
Raisons de cette mise en place	La démarche d'objectivation des managers constitue la clé de voûte de l'appropriation et du déploiement de la RSE dans toutes les fonctions et les métiers de l'entreprise, en permettant de l'inscrire au cœur de l'action de chacun (objectif et reconnaissance collectifs et individuels). Elle garantit ainsi la pérennité de la démarche RSE du Groupe en interne et la crédibilise en externe.
Fonction(s) à l'initiative de cette mise en place	Impulsion par la Direction Générale Binôme directions RSE - directions RH et validation de la direction générale
Fonctions / acteur(s) consultés lors de la mise en place	Pendant 2 ans des binômes RH – RSE de chaque entité ont été réunis pour travailler cette intégration dans le cadre d'un groupe de travail transverse.
Préparation préalable	La phase de préparation a duré 2 ans. La Poste a procédé étape par étape : 1) Benchmark des process RH dans les autres entreprises (rencontres avec les DRH) : comment intègrent-elles les critères RSE dans les rémunérations de leurs salariés ? Freins et opportunités pour mener à bien cette démarche. 2) Réunion avec les DRH des différents métiers de La Poste (Courrier, Colis Express, La Banque Postale, L'enseigne La Poste, Poste Immo) pour leur présenter le benchmark et la démarche. 3) Réunions d'un groupe de travail transverse pendant un an avec les filières DRH des différents métiers et du corporate pour travailler autour des thèmes : Quels sont les leviers et les points de vigilance liés à l'intégration des critères RSE ? Quels indicateurs préconiser ? Etablissement d'une liste d'indicateurs possibles, collectifs ou individuels, en lien avec les enjeux de RSE prioritaires du groupe avec une note de recommandations parmi lesquelles : privilégier des indicateurs avec un historique (pour voir leur variation par rapport aux années antérieures), porteurs de sens pour les salariés (les salariés doivent pouvoir avoir une influence, même indirecte, sur leur évolution) et dotés d'un reporting suffisamment fiable.
Mise en œuvre	
Périmètre concerné	La France
Part de la rémunération variable conditionnée aux critères RSE	La part variable de la rémunération conditionnée à des critères RSE peut atteindre 30%. Cf. les exemples présentés ci-après.
Qui choisit les critères RSE ? Comment sont-ils choisis ?	Chaque entité choisit son process en fonction de sa maturité et de ses priorités stratégiques. Au sein du métier Courrier, le choix des objectifs retenus et leur combinaison sont à la discrétion du supérieur hiérarchique. Ils sont valables sur l'année en cours et actualisés pour chaque campagne d'évaluation annuelle. Dans d'autres métiers les objectifs sont définis par la Direction Générale du Métier (ex. à l'Enseigne).



<p>Les critères RSE sont-ils communs à tous les salariés concernés ?</p>	<p>Les indicateurs utilisés varient selon le métier concerné (Corporate, Courrier, Colis Express, La Banque Postale, L'enseigne La Poste) et au sein du Courrier selon la filière fonctionnelle concernée (ex. marketing, logistique, achats ...)</p>
<p>Exemples de critères RSE</p>	<p>Chaque entité choisit sa méthodologie en fonction de sa maturité :</p> <p><u>Exemples</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au niveau corporate, La part variable collective 2011 des cadres stratégiques et dirigeants comprend un objectif RSE qui pèse 15 % de l'objectif collectif : le montant des achats solidaires réalisés (secteurs adapté et protégé et de l'insertion par l'activité professionnelle). La part variable collective 2012 comprendra ce même objectif et un objectif sur le bien-être au travail. - Au Courrier La démarche d'objectivation des managers s'inscrit dans le cadre du troisième engagement pris en matière de Courrier Responsable à l'horizon 2015 : « devenir une référence dans le management responsable ». Elle se traduit par un objectif : « S'installer comme une entreprise pionnière dans la promotion de la responsabilité sociétale individuelle (RSI) ». Le Courrier s'est fixé comme objectif à moyen terme que 100 % des managers sous feuille de route disposent d'objectifs RSE à hauteur de 30 % de leur évaluation (1/3 des objectifs collectifs et 1/3 des objectifs individuels quantitatifs). Cet objectif couvre pour la période 2012 les cadres sous feuilles de route. Les objectifs RSE proposés figurent dans une bibliothèque d'objectifs (notamment émissions de CO2 et Santé Sécurité au Travail). Certains d'entre eux sont repérés comme incontournables pour réussir 2012, tout comme ceux pouvant être déployés à l'échelle territoriale. Les indicateurs RSE retenus sont sélectionnés par les entités en fonction de l'activité exercée. - A l'Enseigne (réseau des bureaux de poste) Tous les cadres stratégiques sont objectivés depuis 2010 sur la progression du recours aux achats réalisés auprès du secteur adapté et protégé. Cet objectif, intégré dans les feuilles de route, rentre en compte dans la part variable de la rémunération annuelle (objectif quantitatif collectif). - Au Colis (ColiPoste) Les managers sont objectivés notamment sur des critères liés aux systèmes de management de l'environnement et à la Santé Sécurité au Travail
<p>Cohérence de la démarche</p>	<p>L'intégration de critères RSE dans l'objectivation collective et/ou individuelle est déjà une réalité dans le Groupe La Poste puisque la prime d'intéressement distribuée depuis 2010 aux employés de La Poste intègre notamment deux critères : progression de la mise en accessibilité des ERP (Etablissements Recevant du Public) patrimoniaux pour les personnes à mobilité réduite et part de papier responsable consommé.</p>
<p>Récupération des données</p>	<p>Le recueil des données est réalisé dans le cadre du reporting de l'entité</p>



Suivi de la mise en œuvre

Fonction en charge du suivi	Binôme RH – RSE dans chaque métier Binôme manager – RH au sein de chaque entité
Retour d'expérience / résultats / prochaines étapes	2012 sera la première année où il sera possible de dresser un véritable retour d'expérience. Néanmoins, il est dès à présent possible de formuler quelques retours d'expérience : <ul style="list-style-type: none">- Il est très complexe d'intégrer des critères RSE dans les feuilles de route : il existe déjà beaucoup de critères financiers par conséquent, les critères RSE doivent avoir une réelle connexion avec le business pour réellement être pris en compte- Les indicateurs RSE retenus ne doivent pas être anecdotiques et doivent être en lien avec les marges de manœuvre dont dispose le manager pour faire progresser la performance sur les sujets retenus.
Communication	
Type de communication effectué	Chaque entité dispose de son propre processus de communication.

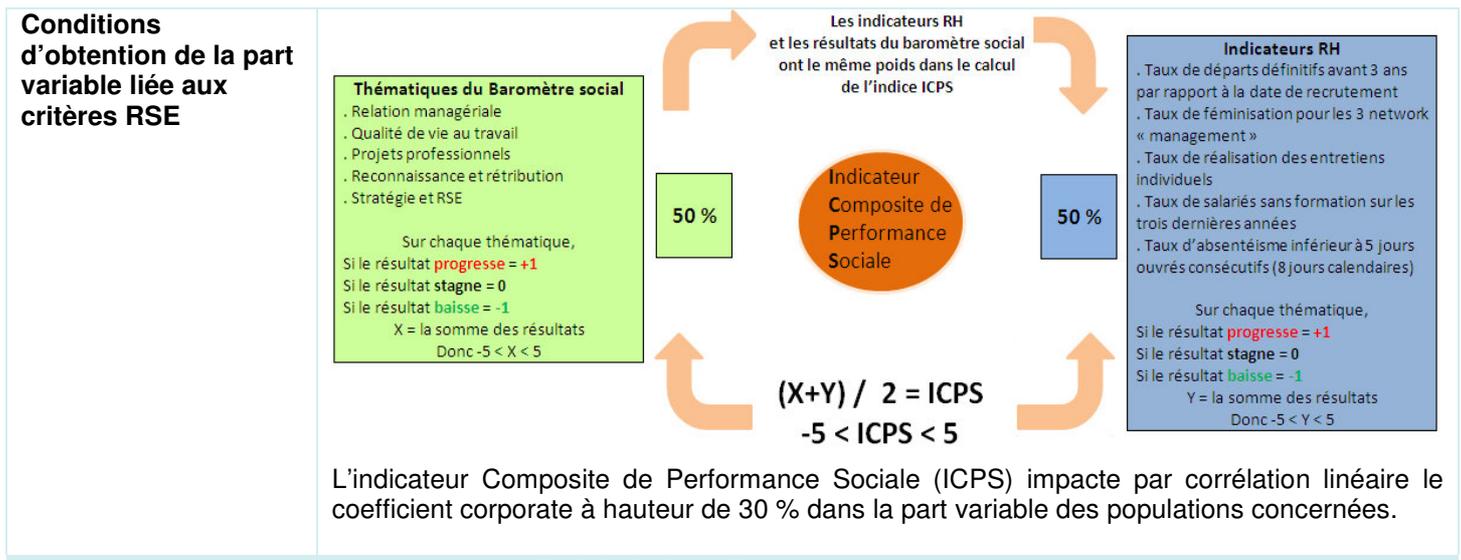


France Telecom – Orange
Fiche complétée en avril 2012

Population concernée	Cadres dirigeants (environ 900 personnes)
Eléments pré requis	
Date de la mise en place de critères RSE dans la part variable des rémunérations	2eme semestre 2010
Raisons de cette mise en place	<p>Au premier abord, performance sociale et performance économique semblent difficilement conciliables, avec l'idée que la recherche de l'une s'effectue généralement au détriment de l'autre. Il est pourtant essentiel de réconcilier ces deux dimensions de la performance et de mettre en valeur les synergies qui existent entre elles.</p> <p>La qualité sociale est la reconnaissance et la valorisation de la contribution de chacun pris dans un vivre ensemble, aux résultats économiques de l'entreprise. C'est donner à chacun la possibilité de donner du sens à son activité et d'influencer son environnement.</p> <p>C'est tout l'enjeu du Groupe France Telecom-Orange qui en fait un élément clé, porté au niveau le plus haut de l'entreprise et suivi en COMEX dans une logique de progrès et de solidarité : les cadres dirigeants sont coresponsables de la qualité sociale du Groupe, quelles que soient les divisions auxquelles ils appartiennent, ce qui instaure une communauté d'intérêts engageante et les incite à échanger et à se soutenir mutuellement pour permettre l'émergence de nouvelles formes d'organisation plus humaines et créatrices de lien social. De plus, les managers concernés occupent des postes de responsabilité et ont, de ce fait, la capacité de mobiliser les salariés et le pouvoir de prendre des décisions structurantes pour l'amélioration de la qualité de vie au travail.</p> <p>Pour évaluer la qualité sociale, l'approche originale du Groupe FT Orange, est de s'intéresser, au-delà des critères sociétaux et environnementaux habituellement pris en compte dans ce type de démarche, aux questions directement liées au social, c'est-à-dire à la façon dont les femmes et les hommes perçoivent les différentes dimensions de leur entreprise.</p>
Fonction(s) à l'initiative de cette mise en place	La DRH groupe à la demande de la Direction Générale
Fonctions/ acteur(s) consultés lors de la mise en place	La Direction Générale, le COMEX, la Direction financière, la Direction de la Stratégie, La Direction RSE, les différentes directions de la DRH groupe, le Conseil d'administration.
Préparation préalable	Benchmarking avec d'autres entreprises, groupe de travail impliquant des RH des différentes divisions, focus groupes managers et RH.
Mise en œuvre	
Périmètre concerné	Ce dispositif dans un premier temps mis en place en France sera étendu au 2ème semestre 2012 à l'international, avec, dans un premier temps le lancement de la première session d'un baromètre à social à l'international en décembre 2011.
Part de la rémunération variable conditionnée aux critères RSE	Coefficient corporate composé : <ul style="list-style-type: none"> - pour 50% d'objectifs financiers (croissance organique du groupe, cash flow organique) - pour 20% d'objectifs de qualité de service (expérience client) - pour 30% d'objectifs de performance sociale défini par l'évolution d'un indicateur composite (l'ICPS).



<p>Qui choisit les critères RSE et comment sont-ils choisis ?</p>	<p>L'indicateur est composé pour 50% des résultats d'un baromètre social et pour 50% d'indicateurs RH</p> <p>Le Groupe a lancé en juin 2010 un baromètre social</p> <p>Les 5 thématiques analysées par le baromètre ont été choisies par la DRH en prenant en compte l'expression des salariés au travers de réunions d'expression collective (les assises de la refondation) le contenu des accords signés en 2010 avec les organisations syndicales ainsi que les engagements pris dans le cadre du contrat social déployé en France au service du premier axe stratégique de Conquêtes 2015 : «les femmes et les hommes de l'entreprise».</p> <p>Les 5 indicateurs RH ont été choisis par un collège interne d'experts RH, au regard de l'impact qu'ils pouvaient avoir sur la qualité sociale</p> <p>Ses résultats viennent alimenter l'indicateur de performance sociale mis en place par le Groupe en France. Cet indicateur de performance sociale, appelé « l'ICPS (Indicateur Composite de Performance Sociale) », est pris en compte dans la rémunération variable des cadres dirigeants en France</p>
<p>Les critères RSE sont-ils communs à tous les salariés concernés ?</p>	<p>Oui, les indicateurs RH et les thématiques du baromètre social sont les mêmes pour tous les cadres dirigeants concernés (900 personnes) en France. Ils sont à ce jour analysés au niveau global périmètre France</p> <p>Les cadres dirigeants sont ainsi co-responsables de la qualité sociale du Groupe, quelles que soient les divisions auxquelles ils appartiennent, ce qui instaure une communauté d'intérêts engageante et les incite à échanger et à se soutenir mutuellement pour permettre l'émergence de nouvelles formes d'organisation plus humaines et créatrices de lien social</p>
<p>Exemples de critères RSE</p>	<p>Pour la France, l'ICPS (Indicateur Composite de Performance Sociale) est un indicateur qui prend en compte l'évolution des données sur lequel il s'appuie, et non leur niveau absolu.</p> <p>Il est composé :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pour 50% d'indicateurs RH : Taux de départs définitifs avant 3 ans par rapport à la date de recrutement ; Taux de féminisation pour les 3 networks « management » ; Taux de réalisation des entretiens individuels ; Taux de salariés sans formation sur les trois dernières années ; Taux d'absentéisme inférieur à 5 jours ouvrés consécutifs (8 jours calendaires) • pour 50% des résultats du baromètre social qui traite des thématiques suivantes : Relation managériale ; Qualité de vie au travail ; Projets professionnels ; Reconnaissance et rétribution ; Stratégie et RSE <p>La qualité sociale est évaluée en fonction des progrès mesurés d'un exercice à l'autre. Il n'y a pas d'objectifs assignés, c'est une logique d'évaluation de progrès qui prévaut.</p>
<p>Cohérence de la démarche</p>	<p>La démarche (thématiques du baromètre ainsi qu'indicateurs RH) s'inscrit en cohérence avec les principes déclinés dans le contrat social, émanation française de la people charter.</p>
<p>Récupération des données</p>	<p>Le sondage est réalisé par un organisme externe, qui fournit les valeurs pour chaque thématique et leurs évolutions d'un semestre à l'autre.</p> <p>Pour les indicateurs RH, ils sont suivis par la DRH groupe à partir d'éléments récoltés dans nos Systèmes d'Information.</p>



Suivi de la mise en œuvre

Fonction en charge du suivi : A la DRH groupe, au sein de la direction des politiques RH, la direction « Qualité sociale et Projets RH » en charge de la qualité sociale et du suivi de la mise en œuvre du volet RH de conquêtes 2015.

Description de la démarche de suivi : Chaque semestre les résultats du baromètre et l'évolution des indicateurs sont analysés et confrontés avec d'autres éléments d'analyse qualitatifs. Ils sont partagés par le DRH du Groupe en comité RH Groupe France.

Chaque semestre, une présentation est effectuée auprès du comité exécutif, des IRP ainsi qu'une communication générale auprès des salariés.
Une communication spécifique est réalisée vers l'ensemble des managers.

Retour d'expérience / résultats : Les résultats du 4ème campagne de mesure confirment la tendance d'amélioration continue observée depuis octobre 2010, sur l'ensemble des cinq thématiques du baromètre social. Ces résultats confirment le retour de l'entreprise à une situation apaisée.

- 88 % des salariés considèrent que la qualité de vie au travail dans le Groupe est identique ou meilleure à celles d'autres entreprises. Ils étaient 79% en octobre 2010
- Désormais, 45% pensent même qu'elle est meilleure à celle d'autres entreprises
- Le pourcentage de salariés qui pensent qu'elle est plus mauvaise (6%) a quasiment été divisé par 3 depuis octobre 2010 (16%)
- La note moyenne attribuée par les salariés pour évaluer comment ils se sentent au travail est de 6,9/10. Cette perception est aujourd'hui équivalente à celle de l'ensemble des actifs en France (enquête réalisée en sept 2011 par CSA auprès des actifs en France y compris professions libérales, PME etc.).



Communication

Type de communication effectué

En amont lors du lancement de cet outil, une conférence téléphonique pilotée par le DRH groupe avait été entre autre effectuée auprès de la population impactée afin d'expliquer en détails le dispositif mis en place.

En France, à chaque campagne :

- Une communication est effectuée auprès du COMEX, le comité Gouvernance et RSE au sein du Conseil d'administration
- Auprès du comité RH Groupe, les DRH de divisions, les IRP sous forme de présentations en séance
- La Filière RH France, des Leaders France (cadres dirigeants impactés dans leur bonus)
- Les managers, les salariés reçoivent une communication qui peut prendre la forme de publications intranet, de conférences téléphoniques dédiées (entre autre auprès de la population des leaders). L'ensemble des managers reçoit un mail du DRH du groupe expliquant les résultats et ceux-ci sont portés sur notre intranet
- Le DRH du groupe explique les résultats et précisent donc l'impact que cela aura sur la prime des leaders
- Une présentation en séance aux Organisations Syndicales est également faite dans le cadre du CNPS (comité national prévention du stress)

Rhodia (membre du Groupe Solvay)

Fiche complétée en avril 2012

Population concernée	Président Directeur Général et 3000 managers
Éléments pré requis	
Date de la mise en place de critères RSE dans la part variable des rémunérations	Le Rhodia Way a été déployé en 2007. En 2011, Rhodia a intégré des critères de développement durable dans la part variable des rémunérations de 3000 managers.
Raisons de cette mise en place	L'objectif est de renforcer la démarche de développement durable en incitant plus largement les salariés à s'impliquer.
Fonction(s) à l'initiative de cette mise en place	La direction Développement Durable, la direction des Ressources Humaines, et la direction générale.
Fonctions / acteur(s) consultés lors de la mise en place	Le pilotage de Rhodia Way s'appuie sur un réseau mondial de 120 salariés, champions et correspondants, qui assurent le bon déploiement de la démarche au sein de leur entreprise et fonction. Chaque président d'entreprise et fonction ainsi que leur Champion Rhodia Way ont été consulté lors de l'intégration des critères de développement durable dans la part variable des rémunérations.
Préparation préalable	L'intégration des critères RSE dans la part variable des rémunérations est une étape qui rentre dans la continuité de la démarche développement durable de Rhodia : le Rhodia Way.
Mise en œuvre	
Périmètre concerné	Périmètre mondial.
Part de la rémunération variable conditionnée aux critères RSE	La part de la rémunération variable est de 10% corrélée à l'atteinte d'objectifs RSE.
Qui choisit les critères RSE? et comment sont-ils choisis ?	Les objectifs RSE sont déterminés par chacune des 23 entités (entreprises ou fonctions). La personne en charge du déploiement de la démarche Rhodia Way (au sein de son entreprise ou de sa fonction) détermine deux à trois objectifs développement durable pour son entité. Cette personne propose ces objectifs au président de l'entité et au comité de direction de l'entité. Ce dernier les soumet ensuite à la direction Développement Durable groupe qui les valide après présentation à la direction Générale.
Les critères RSE sont-ils communs à tous les salariés concernés ?	Non, chaque entité a ses propres objectifs développement durable.



Exemples de critères RSE

Référentiel Rhodia Way :



Rhodia Way donne à chaque entité les outils pour évaluer et améliorer ses pratiques, suivant 4 niveaux de performance. Le référentiel a été orienté, dès sa création en 2007, pour intégrer les lignes directrices de la norme internationale ISO 26000, qui porte sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

6 parties prenantes **21** engagements déclinés en **44** bonnes pratiques.

- Traduire nos engagements RSE dans nos relations avec les clients
 - Innover en intégrant la RSE
 - Maîtriser les risques liés aux produits
- Garantir la santé et la sécurité des collaborateurs
 - Développer l'employabilité
 - Assurer un dialogue social riche et équilibré
 - Veiller à la diversité
- Promouvoir la gestion environnementale
 - Préserver les ressources naturelles
 - Limiter les impacts sur l'environnement, préserver la biodiversité
- Générer de la valeur de façon responsable
 - Gérer globalement les risques
 - Assurer la diffusion et le respect des bonnes pratiques de gestion et de gouvernance
 - Communiquer de façon transparente
- Définir les pré-requis RSE et les intégrer dans le processus de sélection des fournisseurs
 - Évaluer la performance des acheteurs en matière de RSE
 - Gérer et évaluer les fournisseurs, optimiser les relations
- Maîtriser les risques liés à la présence des entités sur leur territoire
 - Assurer une intégration durable des entités au sein de leurs territoires
 - Maîtriser les risques de la chaîne logistique

(Extrait du document « NOTRE DÉMARCHÉ DÉVELOPPEMENT DURABLE » de 2011)

Les entités choisissent leurs objectifs liés au développement durable en s'appuyant sur le référentiel Rhodia Way. Il s'agit d'un objectif annuel qui est collectif à l'entité.

Cohérence de la démarche

L'intégration de critères RSE dans la part variable des rémunérations renforce la démarche Rhodia Way.



Récupération des données	<p>L'entité est en charge de son autoévaluation. L'entité transmet ses résultats à la direction Développement Durable groupe qui analyse les données. Différentes pratiques de surveillance sont réalisées tout au long de l'année ce qui permet un croisement de regards (audits internes, évaluations menées par l'ICEM dans le cadre de l'accord cadre mondial,...).</p>
Conditions d'obtention de la part de la rémunération variable conditionnée aux critères RSE	<p>L'atteinte des objectifs RSE sera appréciée en fin d'année par l'entreprise ou la fonction en lien avec la direction du développement durable. Si les objectifs fixés ne sont pas atteints, les managers de l'entité concernée ne recevront pas les 10 % de la part variable reliés à ces objectifs de développement durable. La survenue d'un accident mortel entraîne la perte des 10% pour l'ensemble des managers de l'entité concernée. De plus, si l'autoévaluation annuelle révèle une pratique Rhodia Way sous le premier niveau du référentiel (qui compte 4 niveaux), les 10% seront réputés perdus pour l'ensemble des managers de l'entité concernée.</p>
Suivi de la mise en œuvre	
Fonction en charge du suivi	<p>La direction générale, la direction Développement Durable, la direction RH</p>
Retour d'expérience / résultats	<p>L'intégration des critères RSE dans la part variable des rémunérations a été très bien accueillie par les managers concernés.</p>
Communication	
Type de communication effectué	<p>La communication a été gérée par les ressources humaines à l'aide de différents outils.</p>

Schneider Electric
Fiche complétée en avril 2012

Population concernée	Membres du comité exécutif et les managers (de façon cascadée)
Eléments pré requis	
Date de la mise en place de critères RSE dans la part variable des rémunérations	<p>2008 : Mise en place systématique de critères RSE chez tous les managers d'usines et centres de logistique (taux d'accidentologie et émissions carbone).</p> <p>2011 : Intégration de critères RSE dans la part variable des rémunérations des membres du comité exécutif (puis pour les managers de façon cascadée).</p> <p>2012 : Pour la première fois, l'attribution définitive d'une partie des actions de performance au titre du plan annuel d'intéressement long terme 2012 est conditionnée à l'atteinte d'un objectif de développement durable, défini comme la note du baromètre Planète & Société à fin 2013. 2 637 personnes en bénéficient.</p>
Raisons de cette mise en place	Schneider Electric a mis en place des programmes d'entreprise, catalyseurs des changements à conduire pour faire face aux mutations rapides de son environnement. Il y intègre des objectifs en direction de ses clients, de ses actionnaires, de ses collaborateurs et aussi de la société / planète.
Fonction(s) à l'initiative de cette mise en place	La présidence et le comité exécutif décident de la version finale du programme d'entreprise et de ses composantes pour 3 ans, dont les objectifs de RSE.
Fonctions / acteur(s) consultés lors de la mise en place	L' « Executive Sustainability Committee » (les trois membres du Comité Exécutif chargés des Ressources Humaines globales, des Opérations Industrielles et de la Stratégie et Innovation, et le directeur du Développement Durable) complété par l'avis du membre du Conseil de Surveillance qui a reçu le mandat de superviser les questions de Développement Durable.
Préparation préalable	Le baromètre Planète & Société est redéfini avec des objectifs pour 3 ans lors de chaque nouveau programme d'entreprise. Il précise l'ambition globale, les lignes majeures de progrès et la performance recherchée, permet de communiquer avec toutes les parties prenantes. Il est audité annuellement par les commissaires aux comptes. Il prend en compte l'évolution des thématiques, s'enrichit des bonnes pratiques et profite des échanges qui structurent en interne les objectifs du programme d'entreprise.
Mise en œuvre	
Périmètre concerné	Groupe
Part de la rémunération variable conditionnée aux critères RSE	<p>Tous les managers ont la même structure de rémunération.</p> <p>La rémunération variable du manager représente entre 10 à 50% selon son niveau de responsabilité.</p> <p>Elle est construite de 2 manières différentes suivant les années (mais à chaque fois de la même manière pour tous) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Privilège à la rémunération de la performance individuelle, sur 3 ensembles de composantes : <ul style="list-style-type: none"> - 1/3 sur des objectifs du Groupe - 1/3 sur des objectifs de la direction, suivant l'entité - 1/3 d'objectifs personnels. <p>LA RSE représente alors entre 5 à 20% de la rémunération variable.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Privilège à la rémunération de la performance globale, sur 3 ensembles de composantes : <ul style="list-style-type: none"> - 60% sur des objectifs du Groupe - 20% sur des objectifs de la direction, suivant l'entité - 20% d'objectifs personnels.



	<p>LA RSE représente alors entre 3 à 10% de la rémunération variable.</p> <p>Le privilège sera donné à la rémunération de la performance globale particulièrement dans les années d'incertitude économique.</p>
<p>Qui choisit les critères RSE ? et comment sont-ils choisis ?</p>	<p>L'entreprise se dote d'un baromètre Planète & Société.</p> <p>Le Baromètre Planète & Société est le tableau de bord du développement durable de Schneider Electric depuis 2005. Il présente les objectifs de développement durable du Groupe à 3 ans et les résultats trimestriels des indicateurs clés de performance. Ces données sont consolidables au niveau de chaque entité, de chaque pays.</p> <p>Le baromètre dans son ensemble (par exemple sa performance est une des conditions de l'obtention d'actions de performance) ou par certaines de ses composantes sert de base aux critères RSE des rémunérations variables d'autant que ses données sont publiées à l'extérieur et auditées.</p>
<p>Les critères sont-ils communs à tous les salariés concernés ?</p>	<p>Tous les membres du Comité Exécutif ont une part de leur bonus assis sur des indicateurs sociaux / environnementaux.</p> <p>Ces critères sont ensuite transférables, toute ou partie, aux managers de rangs intermédiaires (tant qu'il est pertinent que ceux-ci aient des objectifs de performance extra-financière parmi leurs objectifs personnels).</p>
<p>Exemples de critères RSE</p>	<p><u>Le Baromètre Planète & Société se compose de 14 plans de progrès (période 2012-2014):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . 10% de réduction des émissions de CO2 dans les transports . 75% de notre chiffre d'affaires produits réalisés avec Green Premium . 10% d'économies d'énergie . +7 pts de croissance avec le programme EcoXperts par rapport à celle du Groupe . 1 million de foyers à la Base de la Pyramide ont accès à l'énergie . 100% de nos fournisseurs préférés en ligne avec l'ISO 26000 . 3 indices éthiques boursiers majeurs choisissent Schneider Electric . 200 sites reconnus comme des structures où il fait bon travailler . 30% de réduction du « Medical Incident Rate » (MIR) . 70% affichés par notre « Employee Engagement Index » . 30% de femmes dans notre pool de talents (~ 2 500 personnes) . 1 jour de formation par an pour chaque salarié . 30 000 personnes de la Base de la Pyramide formées aux métiers de l'énergie . 300 missions réalisées via l'ONG « Schneider Electric Teachers » <p>Le baromètre dans son ensemble (par exemple sa performance est une des conditions de l'obtention d'actions de performance) ou par certaines de ses composantes sert de base aux critères RSE des rémunérations variables d'autant que ses données sont publiées à l'extérieur et auditées.</p> <p>Les membres du Comité Exécutif (puis les managers en cascade) ont des indicateurs du baromètre Planète & Société sur lesquels ils peuvent avoir un impact (ex : réduction des émissions de CO2 pour la supply chain, taux de fréquence des accidents du travail pour les activités, objectifs d'accès à l'énergie pour les responsables des pays émergents, etc.). Deux composantes du baromètre se retrouvent chez les 250 directeurs d'usines : le taux d'accidentologie et les émissions carbone.</p> <p>En ce qui concerne le champ social de la RSE, en plus du baromètre, les critères mis en place peuvent être par exemple des critères d'égalité ou de diversité tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que 100% des employés ont une couverture sociale de base - S'assurer que les programmes de mobilité internationale comprennent chaque année 20% de femmes <p>Mesure des objectifs : plan triennal et mesures intermédiaires trimestrielles.</p> <p>Le plus efficace est que le manager ait des composantes dont la performance repose sur son propre périmètre de responsabilité. Chaque membre du comité exécutif détermine ainsi les critères RSE de ses managers afin que ces derniers lui donnent les moyens d'atteindre ses propres objectifs RSE.</p>



<p>Cohérence de la démarche</p>	<p>Le Baromètre Planète & Société est le tableau de bord du développement durable de Schneider Electric depuis 2005. Il présente les objectifs de développement durable du Groupe à 3 ans et les résultats trimestriels des indicateurs clés de performance.</p> <p>Tous les membres du Comité Exécutif ont une part de leur bonus assis sur des indicateurs sociaux / environnementaux. Ces critères sont ensuite transférables, toute ou partie, aux managers de rangs intermédiaires (tant qu'il est pertinent que ceux-ci aient des objectifs de performance extra-financière parmi leurs objectifs personnels). La volonté du Groupe de faire en sorte que les critères RSE choisis (issus du baromètre Planète & Société et suivant les enjeux métiers) fassent partie des objectifs personnels du manager.</p>
<p>Récupération des données</p>	<p>Schneider Electric a mis en place un système mondial, pour toutes les entités de reporting global. Les informations de RSE y sont intégrées bien naturellement comme les infos RH, Achat, Opérations Industrielles. Pour ce qui est des données RSE, elles sont auditées une fois par an avec publication du résultat de l'audit dans le rapport annuel.</p>
<p>Conditions d'obtention de la part variable liée aux critères RSE</p>	<p>Le résultat de chaque indicateur clé de performance (exprimé en tonnes d'émissions de CO₂, en points de croissance, en nombre d'employés ou en pourcentage) est converti en une note sur 10.</p> <p>Chaque objectif se définit par une borne moyenne qui se traduit par une part de rémunération variable à 100% et deux bornes. Exemple, la borne moyenne= 7.5/10 la borne basse = 7/10 et la borne supérieure = 8/10</p> <p>Si la performance est inférieure ou égale à la borne basse, la composante rémunération est à 0%. Si elle est supérieure ou égale à la borne supérieure, la rémunération associée est à 200%.</p>
<p>Suivi de la mise en œuvre</p>	
<p>Fonction en charge du suivi</p>	<p>La direction du Développement Durable et la direction RH.</p>
<p>Description de la démarche de suivi</p>	<p>Le baromètre est mis à jour pour chaque trimestre avec publication des résultats les 30 des mois 4, 7, 10, 1. Les performances sont communicables par entité ou globalement. Début février elles viennent naturellement fixer le niveau de performance des parts variables d'indicateurs RSE de la rémunération.</p>
<p>Retour d'expérience / résultats/ Prochaines étapes</p>	<p>Il est certain que cette démarche, globalement et localement déployée permet de mettre l'accent sur l'importance de traduire en actes et progrès les ambitions développement durable et la nécessité d'outils de mesures, honnêtes, professionnels, avec des données opposables et transparentes, publiées.</p> <p>Probablement que la limite est de focaliser l'ensemble des managers sur les composantes mondiales (le Baromètre Planète & Société est défini au niveau mondial) définies et propulsées au top de la planification de l'entreprise au détriment d'indicateurs plus locaux et d'une certaine adaptation locale des enjeux du développement durable.</p> <p>Une prochaine étape consiste cette année à inclure la performance du baromètre dans les Business Review trimestrielles de manière automatique.</p>



Communication

Type de communication effectué

- L'outil de mesure de la performance, le baromètre Planète & Société, est une des données constantes de la page d'accueil de l'intranet. Il fait l'objet d'une publication trimestrielle pour préciser le niveau de performance et la tendance haussière ou baissière mais aussi mettre en valeur des actions concrètes contributives, sous la forme d'une lettre envoyées aux parties prenantes demandeuses. Une page Internet est dédiée au baromètre, www.schneider-electric.com/barometre, et a été enrichie en 2011 d'un outil interactif.
- Une communication des performances qui sont les bases des composantes RSE des rémunérations est faite au conseil de surveillance, au comité exécutif et dans le rapport annuel avec le rapport des Commissaires aux Comptes.
- Une conférence de presse spécifiquement sur les performances RSE est proposée chaque trimestre à la suite de la publication des résultats.

Vivendi

Fiche complétée en avril 2012

Population concernée	Dirigeants de Vivendi (Siège et filiales) : membres des comités de direction et top management
Éléments pré requis	
Date de la mise en place de critères RSE dans la part variable des rémunérations	Lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 30 avril 2009, le Président du Conseil de surveillance a annoncé que des objectifs de développement durable seraient intégrés dans les rémunérations variables des dirigeants de Vivendi à compter de 2010.
Raisons de cette mise en place	<p>Pour témoigner de l'intégration de la politique de développement durable dans la stratégie du groupe.</p> <p>En 2003, tandis que le groupe se recentre sur ses métiers stratégiques, Vivendi définit alors trois enjeux innovants dans la compréhension de sa responsabilité à l'égard de la société :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ la protection et l'accompagnement de la jeunesse, ▶ la promotion de la diversité culturelle, ▶ le partage des connaissances. <p>Ces trois enjeux, directement liés à l'activité des filiales, accompagnent le défi industriel du groupe : être partie prenante des évolutions et des nouveaux usages de la communication, innover en permanence pour continuer à satisfaire ses dizaines de millions de clients sur tous les continents, à l'ère de la révolution numérique. Les priorités sociétales figurent au premier rang des préoccupations et des engagements de Vivendi dont l'une des principales caractéristiques est de produire et de distribuer des contenus culturels et audiovisuels.</p>
Fonction(s) à l'initiative de cette mise en place	Le Président du Conseil de surveillance
Fonctions / acteur(s) consultés lors de la mise en place	Les dirigeants des filiales, la Direction du développement durable et la Direction des ressources humaines de Vivendi.
Préparation préalable	<p>Un benchmark a été réalisé sur l'intégration de critères sociaux, sociétaux et environnementaux dans la rémunération des dirigeants des groupes du CAC 40 et des principaux pairs à l'international.</p> <p>La décision a été prise par la Direction générale de Vivendi de recourir à un tiers externe pour objectiver la démarche.</p> <p>La Direction du développement durable a proposé des objectifs et des critères liés au cœur de métier de chaque filiale. Ces objectifs et ces critères ont été discutés avec la Direction des ressources humaines et les dirigeants des filiales. Ces critères ont fait l'objet d'un échange approfondi avec le tiers externe.</p>
Mise en œuvre	
Périmètre concerné	Les membres de la Direction générale de Vivendi et les membres des comités de direction des filiales. Certaines filiales ont élargi le périmètre à leurs principaux cadres et ont décliné, à leur attention, les indicateurs.
Part de la rémunération variable conditionnée aux critères RSE	<p>Pour les dirigeants du siège, les objectifs financiers représentant 60% de leur part variable tandis que la réalisation des actions prioritaires représente 40%. Sur ces 40%, 12,5% sont attribués aux enjeux de développement durable et de responsabilité sociétale.</p> <p>Pour les dirigeants des filiales, les actions prioritaires concernant leur entité représentent entre 25% et 30% de leur variable. Sur ce pourcentage, 18% en moyenne sont attribués aux enjeux de développement durable et de responsabilité sociétale.</p> <p>Le pourcentage affecté à chacune de ces actions prioritaires est équilibré.</p>



<p>Qui choisit les critères RSE et comment sont-ils choisis ?</p>	<p>Le Conseil de surveillance définit le cadre stratégique, à savoir les trois enjeux spécifiques de développement durable communs à toutes les filiales. Il demande que les critères définis pour chaque métier relèvent de leur savoir-faire et de leur positionnement. Les critères et les indicateurs qui leur sont associés doivent être pertinents, mesurables et vérifiables par un cabinet spécialisé, externe et indépendant.</p> <p>Il s'agit à ce titre de mesurer, dans le calcul du bonus des personnes concernées, leur contribution individuelle aux trois enjeux de développement durable stratégiques pour le groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la protection et l'accompagnement de la jeunesse dans ses pratiques médiatiques, - la promotion de la diversité culturelle dans la production et la distribution de contenus, - le partage des connaissances et notamment la réduction de la fracture numérique. <p>Les critères sont définis conjointement par chaque filiale, en concertation avec la direction générale de Vivendi, la Direction du développement durable et la Direction des ressources humaines. Ils font l'objet d'un avis de pertinence du tiers externe.</p>
<p>Les critères RSE sont-ils communs à tous les salariés concernés ?</p>	<p>Les critères doivent s'inscrire dans le cadre stratégique général mentionné ci-dessus. Ils se déclinent en indicateurs propres à chaque filiale.</p>
<p>Exemples de critères RSE</p>	<p>Concernant la protection et l'accompagnement de la jeunesse, on peut citer l'engagement de SFR et de GVT de renforcer les outils de contrôle parental et les actions de sensibilisation des parents et des jeunes publics. La promotion de la diversité culturelle s'inscrit pleinement dans l'activité de Canal+ qui veille à soutenir un certain nombre de films européens et de films à petit budget ou dans celle d'Universal Music qui évalue sa contribution au développement des talents locaux dans les pays émergents. Le partage des connaissances a été retenu comme critère par Maroc Telecom qui déploie d'ambitieux programmes de lutte contre la fracture numérique.</p>
<p>Cohérence de la démarche</p>	<p>Dès 2003 Vivendi a identifié et défini trois enjeux de développement durable spécifiques à son activité de production et distribution de contenus (protection et accompagnement de la jeunesse, promotion de la diversité culturelle et partage des connaissances qui inclut la lutte contre la fracture numérique).</p> <p>Les objectifs et les critères retenus s'inscrivent dans cette démarche, ce qui démontre la pleine intégration de la politique de développement durable dans la stratégie du groupe.</p>
<p>Récupération des données</p>	<p>Chaque année, les filiales renseignent la manière dont elles ont atteint leurs objectifs en fondant leur autoévaluation sur des pièces justificatives.</p> <p>Les données et pièces justificatives sont transmises annuellement par les filiales. Elles sont rigoureusement examinées par la Direction des ressources humaines, la Direction du développement durable et par le tiers externe. Cet accompagnement externe complète, en effet, cette procédure d'auto-évaluation interne menée par les filiales.</p>
<p>Conditions d'obtention de la part variable liée aux critères RSE</p>	<p>L'atteinte des objectifs permet d'avoir 100% du bonus. Le bonus peut être dépassé si les objectifs ont été dépassés ou diminué dans le cas contraire.</p>



Suivi de la mise en œuvre

Fonction en charge du suivi	Le Conseil de surveillance et plus spécifiquement le comité des ressources humaines, la Direction des ressources humaines et la Direction du développement durable.
Description de la démarche de suivi	Pour les deux premiers exercices (2010 et 2011), le bilan a été réalisé selon une procédure d'autoévaluation fondée sur la remise de pièces justificatives. Le tiers externe donne un avis qui est examiné par la direction générale et le comité des ressources humaines. Pour le prochain exercice, cette procédure d'évaluation sera renforcée. Le tiers externe examinera les résultats sur pièce et sur place en choisissant une ou deux filiales pour commencer.
Retour d'expérience / résultats	Vivendi et ses filiales ont atteint leurs objectifs en 2010 et en 2011.

Communication

Type de communication effectué	Vivendi rend compte de cette démarche dans le Document de référence, le Rapport d'activité et de développement durable et dans différentes publications.
---------------------------------------	--



Points de vue de organisations syndicales :
CFDT et CFE CGC



Points de vue de organisations syndicales



Contribution et propositions de la CFDT Cadres pour une autre gouvernance et une véritable politique de RSE

En France et plus en général au niveau international, depuis les années 1980 on a assisté à un glissement d'une vision de la grande entreprise investie d'un rôle social ou « citoyen » vis-à-vis de son environnement sociétal, avec des dirigeants qui étaient responsables et en capacité d'arbitrer sur la redistribution de la valeur créée, à une vision où l'objectif de l'entreprise est essentiellement celui de maximiser les profits pour ses actionnaires.

Les mécanismes de nomination et révocation des dirigeants sont désormais dans les mains des actionnaires, bardés via la rémunération variable des bonus, stocks options, golden hello et c'est aux actionnaires qu'ils rendent des comptes. La gouvernance s'est ainsi déplacée vers l'investisseur financier et les contraintes financières, elle est imposée aux cadres dirigeants de l'entreprise et au management par les « marchés » et les acteurs financiers ont orienté, de fait, le fonctionnement et la finalité de l'entreprise.

Cette dérive n'est pas neutre ni pour les salariés- partie prenante reléguée à un jeu de rôle institutionnel dans lequel les Instances Représentatives jouent la posture défensive, ni pour les autres parties prenantes, tels les sous traitants. En vue de minimiser les capitaux engagés et baisser les coûts, on a externalisé les fonctions et exporté les risques chez les fournisseurs et les sous-traitants qui subissent les contraintes imposées par le donneur d'ordre.

De plus, depuis une vingtaine d'années si la part de la redistribution de la valeur ajoutée consacrée aux rémunérations, n'a pas beaucoup bougé en pourcentage, elle est davantage déséquilibrée et profite pour 90% à seulement 5% des collaborateurs.

En outre, le taux de redistribution vers les actionnaires à travers des dividendes a progressé depuis 1993-2007 de 15 % et il s'établit à 26 % de la marge brute d'exploitation en 2007, cette redistribution sacrifie l'investissement, l'innovation, la recherche qui sont des leviers fondamentaux pour le développement et la COMPETITIVITE des entreprises.

Depuis, les crises financière, sociale, économique avec leur lot de gâchis humains économiques et environnementaux sont passées par là et posent plus que jamais l'exigence d'une nouvelle gouvernance d'entreprise.

Notre organisation a identifié dans la rémunération des dirigeants, un des leviers pour changer de modèle de gouvernance et de finalité de l'activité de l'entreprise. En fait, sortir des politiques d'affichage « green –washing- pour pratiquer une politique



réelle de RSE, passe par intéresser et associer les dirigeants d'entreprise à des objectifs de RSE en agissant sur les mécanismes de rémunération. Un moyen de récompenser et d'associer les dirigeants non seulement aux performances financières mais aussi à celles sociales et environnementales.

Aujourd'hui, comme le montre l'étude de l'ORSE, ces entreprises et d'autres avancent plus ou moins timidement vers la prise en compte dans la rémunération des dirigeants des critères sociaux et environnementaux. C'est une démarche qui va certes dans la bonne direction, mais qui interroge sur la méthode et les principes qui l'animent. Comment ne pas s'interroger sur le fait que les entreprises n'associent pas une des parties concernée la plus importante –les salariés et leurs représentants, dans le choix et l'identification des critères sociaux ? Alors que dans une politique de RSE, la démarche et la forme (associer en l'occurrence les parties intéressées par les décisions et critères choisis) est aussi importante que le fond.

En 2009, la CFDT cadres a proposé d'agir sur un certain nombre des leviers pour changer de gouvernance et pratiquer une politique RSE qui ne soit pas simplement d'affichage.

Pour plus de transparence dans la rémunération des dirigeants, pour un autre système de rémunération, pour une autre gouvernance la CFDT cadres propose :

- La présence d'un représentant des salariés au sein du comité des rémunérations et d'une personne extérieure et indépendante à l'entreprise.
- Une représentation des salariés et des membres réellement indépendants dans les conseils d'administration avec un réel contre-pouvoir
- La mise à l'ordre du jour dans les CE de la question des salaires des dirigeants
- L'indexation d'une partie de la rémunération des cadres dirigeants sur des critères de responsabilité sociale mesurables et négociés avec les représentants des salariés, intégrant le moyen et le long terme.
- Le remplacement des systèmes de stock-option par des systèmes de rémunération variable à moyen terme, fondés sur la performance économique de l'entreprise mais non liés au cours de l'action. La rémunération variable doit être liée à des indicateurs de RSE couvrant plusieurs domaines d'activité.

La négociation des indicateurs de RSE sur lesquels indexer une partie de la rémunération des dirigeants.

Ces indicateurs doivent être négociés avec les parties prenantes et les représentants des salariés en premier lieu, mesurables, adaptés et choisis en fonction de la réalité de l'entreprise, chiffrés en termes de coût, transparents pour l'ensemble des salariés. Ils doivent engager toute l'équipe dirigeante. Ils peuvent évoluer et être déclinés à tous les niveaux de l'entreprise.

Quelques exemples d'indicateurs :

◆ ***Fidélisation (ou rétention des collaborateurs) :***

Evolution du turn-over / attrition (volontaire / involontaire) : % et coût (y compris perte de CA éventuelle)

Absentéisme : % et coût (y compris perte de CA éventuelle)



Sécurité / accidents du travail ou de trajet : % et coût (taux ATMP, remplacement, perte de CA,...)

◆ **Parcours professionnel et maintien de l'employabilité des collaborateurs**

- Evolution du nombre de salariés ayant bénéficié d'une formation qualifiante ou ayant connu une progression de leur qualification au cours de l'exercice N (par âge, par sexe et par niveau hiérarchique).
- Evolution de la part de salariés promus (promotion interne) et le nombre de postes pourvus par la promotion interne (par âge et par sexe).

◆ **Santé et sécurité des collaborateurs**

- Evolution de l'indicateur global de mesure du stress au travail.
- Evolution du nombre de jours d'arrêts de travail (année n-1 à n).
- Evolution du nombre d'accidents du travail.
- Evolution du nombre de jours RTT non pris par les salariés au forfait jours (coût du provisionnement coût des jours non pris par les cadres...).

◆ **Egalité professionnelle**

- Evolution de l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes (année N-1 à N).
- Evolution du nombre de femmes ayant accès aux postes de responsabilités managériales

◆ **Manager la RSE**

Evolution du nombre de journées de formation continue consacrées à la formation des managers sur la responsabilité sociale des entreprises et le développement durable (année N-1 à N).

◆ **Luttes contre les discriminations**

Evolution de l'intégration et du maintien du nombre des personnes porteuses de handicap (année N-1 à N).



Point de vue de la CFE-CGC sur l'intégration des critères RSE dans la part variable des rémunérations

L'étude de l'ORSE porte sur des grandes entreprises et notamment sur les cadres dirigeants. La réflexion de la CFE-CGC s'inscrit dans une démarche proactive visant éventuellement à étendre l'intégration des critères RSE dans la part variable des rémunérations à une population de cadres plus élargie que celle des seuls cadres dirigeants.

La prise en compte de critères RSE dans la part variable des rémunérations est pertinente pour la CFE-CGC dans le sens où :

- Cela peut être un bon moyen de mobiliser les salariés à des enjeux RSE comme l'égalité hommes/femmes, la lutte contre les discriminations, la gestion prévisionnelle des effectifs, l'efficacité énergétique ou encore la sécurité au travail. Ces enjeux étant de nature à améliorer les conditions de travail, cela peut être bénéfique tant pour le personnel que pour l'entreprise via l'amélioration de la productivité.
- Par ailleurs, l'avantage des critères RSE par rapport aux autres critères qui constituent généralement la part variable (souvent dépendants des résultats de l'entreprise ou des performances commerciales et productives) est qu'ils sont globalement peu impactés par des effets conjoncturels et donc plus stables.

Toutefois, l'intégration de ces nouveaux critères doit être bien encadrée. Ainsi la CFE-CGC avance ces préconisations :

- Une certaine maturité de l'entreprise sur les pratiques de RSE

Il est nécessaire que l'entreprise ait depuis un certain temps engagé une réflexion et une action s'inscrivant dans la démarche de la RSE. L'entreprise elle-même doit être capable de faire preuve de responsabilité sociale sur le sujet (réalité du dialogue social) et que son conseil d'administration se soit déjà saisi d'une stratégie RSE globale (il doit orienter et contrôler les déclinaisons faites sur le sujet par le management). Ainsi, la mise en place d'une politique RSE effective et pérenne passe notamment par l'exemplarité des organes de décisions. Dans le même esprit les comités éthiques, de rémunération, et les comités RSE quand ils existent, ont un rôle prépondérant à jouer. Bien évidemment, une politique RSE étant l'affaire de toutes les parties prenantes de l'entreprise, les administrateurs salariés ont toutes leurs places dans ces comités.

- 
- Une concertation entre tous les acteurs au sein de l'entreprise

Les objectifs et les indicateurs de RSE devront faire l'objet d'une concertation avec toutes les parties prenantes et notamment les salariés concernés et les représentants du personnel. Une information, consultation du CE, voire du CHSCT nous semble nécessaire avant la mise en place de tout critère concernant la rémunération variable. De plus, un accord collectif pourrait venir encadrer les modalités de mise en place et d'appréciation des critères RSE et fixer les indicateurs pertinents (comme pour l'intéressement).

- Une application suivie, progressive et évaluée

Du fait du manque de recul par rapport aux critères RSE, il est nécessaire d'organiser une « phase test » ou du moins une réunion de mi-parcours avec toutes les parties prenantes dans laquelle une clause de révision des objectifs et des indicateurs serait insérée dans le cadre d'un accord qui permettrait à une commission de se réunir tous les 6 mois, par exemple, et ainsi vérifier la pertinence de ces objectifs et indicateurs et leur adéquation avec la réalité et la rémunération afférente à une charge de travail supplémentaire. Ceci permettrait de vérifier que les objectifs annuels et indicateurs décidés en début de période soient pertinents et atteignables. Il apparaît également nécessaire d'intégrer ces critères dans la part variable de façon progressive. Par exemple, il peut s'agir au début de la mise en place de ce système, d'une prime puis d'un pourcentage de la rémunération qui augmenterait au fur et à mesure que les objectifs et indicateurs sont mesurés et atteints (cette amélioration ne pouvant être apportée que grâce au retour d'expérience). **Le choix d'un bon indicateur et d'une rémunération variable à la hauteur de l'engagement du salarié sont l'une des clés de réussite pour la bonne intégration de la notion de RSE dans la rémunération variable.**

- Des objectifs quantitatifs et qualitatifs au service du collectif

Il est nécessaire de redonner du sens au collectif plutôt que de motiver chacun avec des objectifs individuels. Dans la mesure du possible, ces objectifs devront donc être collectifs puisque la RSE s'inscrit dans une démarche d'amélioration du comportement social, sociétal et environnemental de l'entreprise dans son ensemble. Par ailleurs, fixer au maximum des objectifs collectifs, éventuellement intégrés dans l'intéressement, réduit les risques de stress et de dérives supplémentaires liés aux contraintes que le manager serait tenté de faire peser sur son équipe afin de toucher l'intégralité de la prime ou autres éléments complémentaires du salaire.

- Des moyens d'appropriation des enjeux de la RSE

Pour que l'intégration des critères de RSE dans la rémunération des salariés ne soit pas « gadget » il est impératif que celle-ci s'accompagne d'une logique de formation et de communication à l'égard des salariés sur les enjeux et la signification de la RSE. Ceci afin que les salariés puissent saisir correctement les tenants et les aboutissants de la RSE et soient mieux armés pour la négociation de ces critères et des indicateurs.



- Une déclinaison dans le contrat de travail des salariés concernés

La CFE-CGC préconise que ces critères RSE associés à la part variable soient précisés dans le contrat de travail des salariés, avec une explicitation des moyens prévus pour les respecter et les apprécier. Cela permettrait à l'employeur et aux salariés concernés, lors de la fixation annuelle des objectifs, d'adapter les critères RSE en fonction des réalités sociales toujours mouvantes. Une démarche RSE efficiente ne peut faire l'économie d'une concertation saine, sereine et en confiance.

Pour la CFE-CGC, la RSE signifie « REDONNER DU SENS ENSEMBLE ». Cette idée se décline en trois niveaux : « redonner du sens à l'existence », « redonner du sens à l'entreprise » et « redonner du sens à l'Etat ». Pour ce qui est de l'entreprise, la volonté d'allier des objectifs économiques, sociaux et environnementaux, permet de valoriser l'entreprise et chacun de ses acteurs. Construire un système incitatif bien pensé de rémunération variable intégrant cette prise en compte permanente ne peut que renouer les solidarités, reconstruire le vivre ensemble et créer davantage de valeur.



Etude réalisée par l'ORSE, en collaboration avec PwC sur
l'intégration de critères RSE dans la part variable des
rémunérations des dirigeants et des managers

Pour plus d'information :

contact@orse.org