

# Rémunération des dirigeants

Stratégie & Conseil





Willis Towers Watson, cabinet de conseil leader en rémunération des dirigeants, accompagne les Directions Générales, les Conseils d'Administration et les Comités des rémunérations dans la définition et la structuration de leurs politiques de rémunération des entreprises.





# Willis Towers Watson : une approche unique pour répondre à vos besoins

Chaque entreprise a sa propre vision de la politique de rémunération qu'elle souhaite mettre en oeuvre pour ses dirigeants. Aussi, vos préférences et vos préoccupations - en adéquation avec vos besoins opérationnels et stratégiques - sont comprises et appréhendées spécifiquement grâce à une démarche qui s'articule autour de 4 axes :



## Une présence globale

- 400 consultants spécialisés en rémunération des dirigeants dans plus de 90 pays.
- Des enquêtes de rémunération menées dans plus de 115 pays.
- Plus de 145 pays dans lesquels nous sommes courtiers et pouvons fournir des prestations de conseil : le plus grand réseau intégré de courtage, d'actuariat et de conseil.



## Notre base de données

- La plus importante à l'échelle mondiale.
- Adaptée aux groupes côtés, aux petites et moyennes entreprises et aux entreprises familiales.
- Dans différents secteurs : des services financiers, des ressources naturelles, de l'énergie, de l'automobile, des médias, de la santé ou du commerce de détail.



## Transparence et engagement

- L'objectivité, gage de qualité.
- Des experts multidisciplinaires (obligations légales et réglementaires, fiscalité, comptabilité, exigences des conseillers en vote, règles déclaratives, ...).
- Des process de contrôle de qualité et de protection des données.

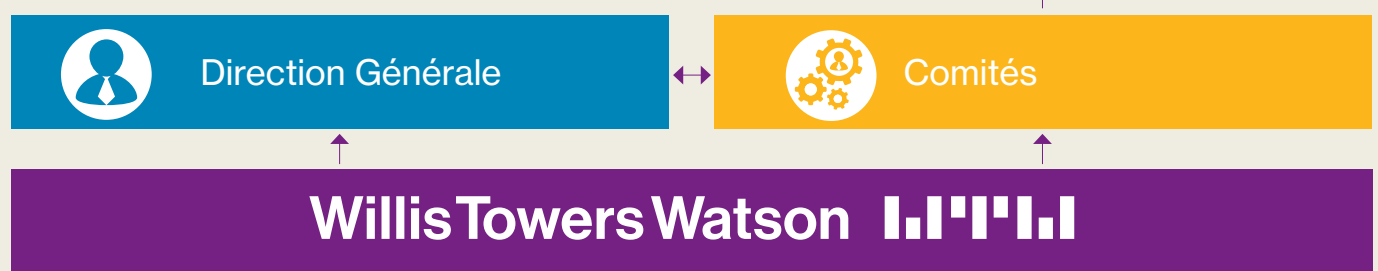


## Innovation

- Des solutions et des outils innovants pour une expérience évolutive adaptée à vos enjeux.
- Veille permanente sur les évolutions réglementaires, participation à des groupes de travail au niveau de l'Union Européenne.
- Appui sur des centres d'expertise.

**Vous avez besoin de solutions sur-mesure, adaptées à vos contraintes et à vos enjeux, et ce en toute transparence : nous avons tous les outils qui correspondent à votre demande.**

## Une approche orientée sur vos besoins



# La stratégie de rémunération des dirigeants au service de votre politique de gestion des talents

Aligner votre philosophie et votre stratégie de rémunération sur votre stratégie de gestion des talents est un réel enjeu. C'est pourquoi, nous vous assistons dans la gestion de vos talents, en agissant sur les principaux leviers d'attraction, de rétention et d'engagement des salariés à tous les niveaux de l'organisation.

## Votre stratégie de rémunération à l'échelle mondiale

En se fondant sur les résultats de nos recherches, nous vous aidons à concevoir des programmes de rétribution internationaux qui renforcent la cohésion des salariés et créent de la valeur pour vos actionnaires.

### Vos besoins, nos services :



#### Stratégie de rétribution :

- Être accompagné dans la mise en place d'un programme de rétribution cohérent et applicable à l'échelle mondiale
- Bénéficier d'une expertise sur le développement de l'entreprise par le biais de fusions-acquisitions



#### Compétitivité :

- Analyser les pratiques de marché et tendances : benchmarks, niveaux, structures, dispositifs, indicateurs financiers et extra financiers... à l'aune d'un panel de référence approprié



#### Harmonisation :

- Un processus permettant d'assurer une harmonisation structurelle entre les pays, les unités opérationnelles et les postes
- Une variété d'approches, notamment l'évaluation factorielle et notre propre méthode de classification universelle (Global Grading System ®)



# Conception des plans de rémunération variable

Nos consultants mettent à profit leur connaissance approfondie de l'économie d'entreprise, des facteurs de création de valeur et des priorités stratégiques pour définir vos politiques de rémunération et vos dispositifs de variables annuels et d'intéressement à long terme.

## Vos besoins, nos services :

### Concevoir un plan variable annuel :

- Favorisant l'atteinte des objectifs opérationnels et financiers annuels, via des critères de performance pertinents.
- Équilibré entre critères financiers et extra-financiers, opérationnels et stratégiques.
- Déclinable au sein de l'organisation (objectifs en cascade au sein des régions, BU, entités, lignes managériales...).

### Concevoir un dispositif d'intéressement à long terme :

- Favorisant une création de valeur durable.
- Soutenant l'atteinte des objectifs à long terme de l'entreprise, par des critères de performance appropriés et bien articulés avec ceux du variable annuel.
- Tenant compte des cycles de l'entreprise et des horizons envisagés pour la réalisation de la stratégie.

### Vous aider à choisir des critères de performance :

- Reflétant au mieux les objectifs de l'entreprise et la création de valeur.
- Compréhensibles et appropriables par les dirigeants comme les salariés.
- Définis en valeur absolue ou en performance relative par rapport à un panel de concurrents.

### Définir des courbes de performance avec des seuils de déclenchement cible et maximum :

- Utilisant le Predictive Performance Model (détails en encadré) si besoin, pour un calibrage des conditions de performance au plus juste et étayé sur des prévisions des performances de votre entreprise.
- Permettant d'éviter des paiements / attributions en cas de sous performance.
- Justes et réalisables du point de vue des bénéficiaires.
- Tenant compte de la variabilité de chaque critère (probabilité de réalisation des conditions de performance).

## Predictive Performance Model "PPM"

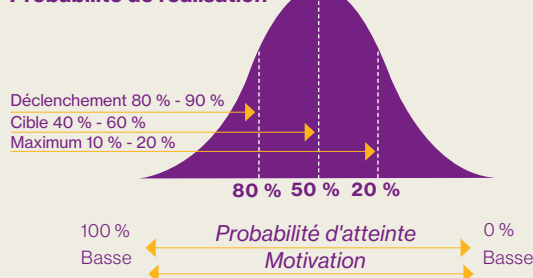
Fondé sur plusieurs sources d'informations, notre outil peut capter au mieux les enjeux de votre entreprise, son environnement économique et les prévisions des diverses parties prenantes.

Il permet d'opérer :

- des simulations d'une multitude (x 25 000) de projections de scénarios économiques à moyen terme ;
- le calcul des probabilités de réalisation des conditions de performance (probabilité d'atteinte des seuils et cibles) ;
- un calibrage des conditions de performance au plus juste, tant du point de vue des actionnaires que des bénéficiaires.

### Calibrage " type " de conditions de performance

#### Probabilité de réalisation



## Intéressement à long terme : valorisation IFRS2 et suivi des conditions de TSR

**La norme comptable IFRS2 impose d'évaluer les actions gratuites et les stock-options à leur juste valeur à la date d'octroi, puis d'enregistrer les charges comptables sur la durée d'acquisition des plans, en tenant compte de la réalisation - ou non - de certaines conditions d'acquisition.**

### Vos besoins, nos services :

- Choix des hypothèses : volatilités, corrélations, dividendes, taux sans risque, ...
  - Valorisation, le plus généralement en appliquant des modèles Binomiaux ou de Black-Scholes ou des simulations de Monte Carlo (permettant de simuler des conditions de marché de type Total Shareholder Return " TSR ").
  - Calculs de sensibilité des valorisations aux variations d'hypothèses.
  - Établissement d'échéanciers de charges comptables entre la date d'octroi et la date d'acquisition du plan.
- Suivi et mise à jour des charges comptables durant la période d'acquisition, par la prise en compte de la réalisation ou non des conditions de présence et de performance (hors conditions de marché).
  - Évaluation de l'atteinte des conditions de " TSR " à la fin de la période d'acquisition, le plus souvent lorsque la condition consiste à classer le TSR de la société dans un panel de comparaisons (ou comparaison à un indice composite).

## Say on Pay et dialogue avec vos actionnaires et investisseurs

L'avènement du Say on Pay et l'obligation imposée par la Loi Sapin II de publier et de faire voter la politique de rémunération des Mandataires Sociaux imposent aux entreprises d'anticiper les votes des actionnaires pour comprendre leurs motivations et stratégies à long terme.

Nous vous aidons à définir et à mettre en œuvre vos stratégies de rémunération et de communication afin d'obtenir de manière efficace et proactive l'accord des actionnaires sur :

- le Say on Pay,
- la transposition de la directive Européenne SRD,
- le contenu des communications.



**Nos consultants vous aident à entretenir un dialogue constructif avec les différentes parties prenantes (actionnaires, proxy advisors et autres intervenants), en facilitant la compréhension des politiques de vote et en favorisant leur adhésion à votre stratégie de rémunération.**



## Documents d'information sur la rémunération globale de vos dirigeants

**Les programmes de rémunération sont complexes et il est souvent difficile d'en faire valoir les avantages auprès de vos salariés et à ces derniers d'en apprécier la juste valeur. Ce constat est particulièrement vrai pour les dirigeants, dont les packages de rémunération globale sont souvent constitués d'éléments aussi variés que complexes.**

### Vos besoins, nos services :

- Des documents d'information donnant une vision d'ensemble de la politique de rémunération et des différents dispositifs ainsi qu'une valorisation du package de rémunération globale incluant les éléments périphériques.
- Des informations incluant tous les éléments entrant dans la rémunération globale des dirigeants, y compris la rémunération variable versée en lien avec la performance globale de l'entreprise, les plans de rémunération à long terme et les avantages divers.
- Des simulateurs permettant aux dirigeants de modéliser leur rémunération future en se basant sur le cours du titre et les résultats financiers de votre entreprise.

## Pratiques de rémunération des membres de votre Conseil d'Administration

**Des administrateurs efficaces et compétents jouent dans la réussite de votre entreprise. Mais, les administrateurs étant de plus en plus sollicités, il peut vous être difficile de les attirer et de conserver des professionnels de qualité. Dans ce contexte, l'attraction et la rétention de ces talents peut être un réel challenge. Le sujet de leur rémunération fait donc partie de vos facteurs clés de succès, de par sa grande visibilité et car elle est révélatrice du mode de gouvernance que vous avez adopté.**

### Vos besoins, nos services :

- Analyses des pratiques existantes, par taille d'entreprise, indice, secteurs d'activité...





## Préparer la retraite de vos dirigeants

**Alors que les enjeux liés à la retraite des dirigeants sont devenus une préoccupation majeure, il est essentiel d'avoir une compréhension parfaite de la réglementation et des dispositifs existants. Il est également clé de définir vos régimes de retraite supplémentaire au regard de la politique de rémunération globale et des pratiques de marché.**

### Vos besoins, nos services :

- Revoir votre régime de retraite des dirigeants au regard de l'intérêt qu'offrent les régimes de retraite supplémentaire.
- Evaluer la compétitivité du régime de retraite supplémentaire (en tant que tel ou dans un package de rémunération globale).
- Evaluer et analyser la perception par le Comité des rémunérations du régime de retraite supplémentaire, suite au renforcement des publications voulues par les proxys advisors, à ce sujet.
- Repenser le régime de retraite supplémentaire et sa valorisation dans la philosophie de rémunération globale.
- Réaliser une évaluation quantitative des coûts relatifs et des économies potentielles rattachées à différentes combinaisons d'avantages.
- Définir une philosophie fondée sur une large base de données concernant le package et les avantages retraite offerts aux cadres dirigeants.

## Conditions d'emploi, départs et changements de contrôle

**S'agissant de rémunération, les dispositions relatives à l'emploi et à la cessation d'emploi des cadres dirigeants ainsi qu'aux changements de contrôle sont des questions centrales pour les entreprises. Vous devez vous assurer que les ententes en la matière ne nuisent pas aux intérêts des actionnaires, visent des fins raisonnables et présentent un juste équilibre tant au niveau de leurs modalités que des montants en jeu.**

### Vos besoins, nos services :

Étudier et modifier vos dispositions afin de veiller à :

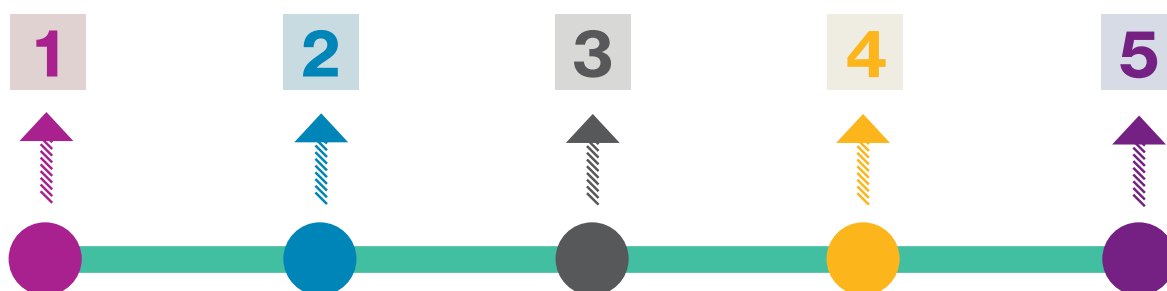
- leur conformité aux normes actuelles et pratiques du marché,
- l'inclusion d'un nombre pertinent de vos dirigeants dans le programme,
- l'acceptabilité du coût global,
- l'équilibre assuré entre vos intérêts et la prise en compte de la situation du dirigeant, afin de minimiser le risque de rémunération des " mauvaises performances ".



# Un accompagnement à chaque étape de la vie de votre entreprise

## Principaux enjeux liés à la rémunération

Lancement, création et croissance	Introduction en Bourse	Phase de maturité	Expansion internationale	Fusion & Aquisition
<ul style="list-style-type: none"> <li>Philosophie et stratégie de rémunération</li> <li>Benchmark</li> <li>Modèles de contrats et de régimes incitatifs de base</li> <li>Éléments à long terme</li> <li>Rémunération des Mandataires Sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Philosophie et stratégie de rémunération</li> <li>Benchmark</li> <li>Packages de rémunération</li> <li>Conception de mesures incitatives à court et long termes, y compris par l'attribution d'actions</li> <li>Communication</li> <li>Soutien en matière de gouvernance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création de valeur, innovation et alignement</li> <li>Analyses comparatives</li> <li>Conception d'éléments à moyen et long terme</li> <li>Communication,</li> <li>Programme de rétention</li> <li>Say on Pay</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie de rémunération globale</li> <li>Analyses comparatives de rétention des talents à l'échelle internationale</li> <li>Politique d'ouverture vers de nouveaux marchés et l'expansion à l'international</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Due diligence</li> <li>Programme de rétention des talents</li> <li>Planification de la transition et de l'intégration</li> <li>Intégration post-fusion</li> </ul>







## Contacts

**Gérald Joliy**  
Executive Compensation Leader

Tel. : +33 (0)1 55 91 30 38  
+33 (0)6 79 13 63 48

[gerald.joliy@willistowerswatson.com](mailto:gerald.joliy@willistowerswatson.com)

**Jérôme Rambaldi**  
Executive Compensation Leader

Tel. : +33 (0)1 55 91 30 78  
+33 (0)6 71 51 49 56

[jerome.rambaldi@willistowerswatson.com](mailto:jerome.rambaldi@willistowerswatson.com)

*Créer de la transparence et de la confiance aujourd'hui pour un avenir plus durable*

## A propos de Willis Towers Watson

Willis Towers Watson (NASDAQ : WLTW) est une entreprise internationale de conseil, de courtage et de solutions logicielles qui accompagne ses clients à travers le monde afin de transformer le risque en opportunité de croissance.

Willis Towers Watson compte 45 000 salariés présents dans plus de 140 pays et marchés. Nous concevons et fournissons des solutions qui gèrent le risque, accompagnent les talents et optimisent les profits afin de protéger et de renforcer les organisations et les personnes. Notre vision, unique sur le marché, nous permet d'identifier les enjeux clés au croisement entre talents, actifs et idées : la formule qui stimule la performance de l'entreprise. Ensemble, nous libérons les potentiels. Pour en savoir plus : [www.willistowerswatson.com](http://www.willistowerswatson.com)

WILLIS TOWERS WATSON SAS  
Immeuble Quai 33, 33/34 quai de Dion-Bouton, CS 70001, 92814 Puteaux Cedex. <http://www.willistowerswatson.com>.  
Société à responsabilité limitée au capital de 77 053 euros. 332 051 440 RCS Nanterre. ORIAS n° 12 06 48 46  
([www.orias.fr](http://www.orias.fr)). Willis Towers Watson est soumis au contrôle de l'ACPR (Autorité de Contrôle Prudentiel et de  
Résolution). © Gettyimages.com. 2019 Willis Towers Watson. Tous droits réservés.