



LE BENCHMARKING

- Le benchmarking est nécessaire
  - ▶ Donner de la légitimité sur le quantum (*à condition que les critères du panel de comparaison soient pertinents*)
  - ▶ Confronter les choix de l'entreprise aux pratiques de marché
- Mais ce n'est pas une religion : « *just a tool* »
  - ▶ On résonne trop souvent en terme de taille d'entreprise et de pratique de marché, plutôt que stratégie, courbe de maturité du business, culture d'entreprise
    - Quantum
    - Design des plans

- **Chaque entreprise est spécifique** *(les entreprises cherchent à développer un avantage concurrentiel ; mais paradoxalement, pour les rémunérations, elles cherchent à être moutonnières)*
- L'utilisation du benchmarking exonère la réflexion sur la performance
- La rémunération ne doit pas être construite sur des décisions stratégiques du passé
- La détermination de la rémunération doit prendre en compte d'autres éléments, tels que la stratégie et la culture de l'entreprise  
*(cf. les 4 étapes du CRP - Compensation Review Process)*
- Pour éviter toute suspicion : l'étude de benchmarking devrait être réalisée sous la responsabilité directe du Conseil d'Administration *(comme le pratiquent généralement les sociétés anglo-saxonnes)*

*Processus pour réaliser une étude de benchmarking pour des dirigeants*

- Définir les principes qui formeront le socle de la politique de rémunération des dirigeants
  - ▶ Identifier les critères de constitution du panel d'entreprises de comparaison des rémunérations (*pay comparator group*)
  - ▶ Définir le positionnement par rapport au panel de comparaison
  - ▶ Préciser le rôle des principaux éléments du package, notamment les rémunérations incitatives court terme et long terme
  - ▶ Identifier les critères de constitution du panel d'entreprises de comparaison de la performance (*performance comparator group*)
  - ▶ Étendre ces principes au-delà des dirigeants mandataires sociaux

*Illustration de choix de critères : prise en compte des critères suivants pour la constitution du panel de comparaison*

- ▶ La taille ?
- ▶ L'intensité en capital ?
- ▶ L'horizon d'investissement ?
- ▶ Le potentiel de création de valeur ?
- ▶ Le caractère global/européen du bassin d'emploi ?
- ▶ Le caractère sectoriel du bassin d'emploi ?
- ▶ La structure de l'actionnariat ?

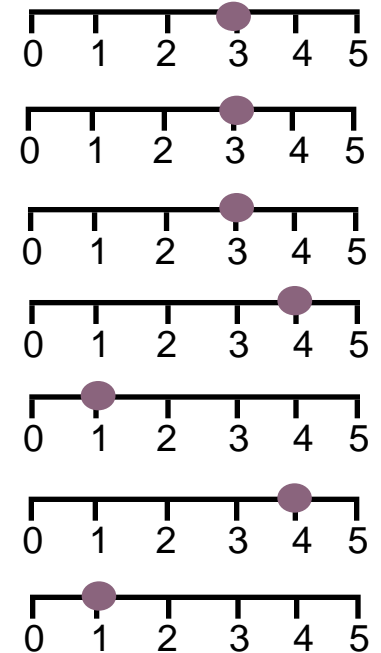
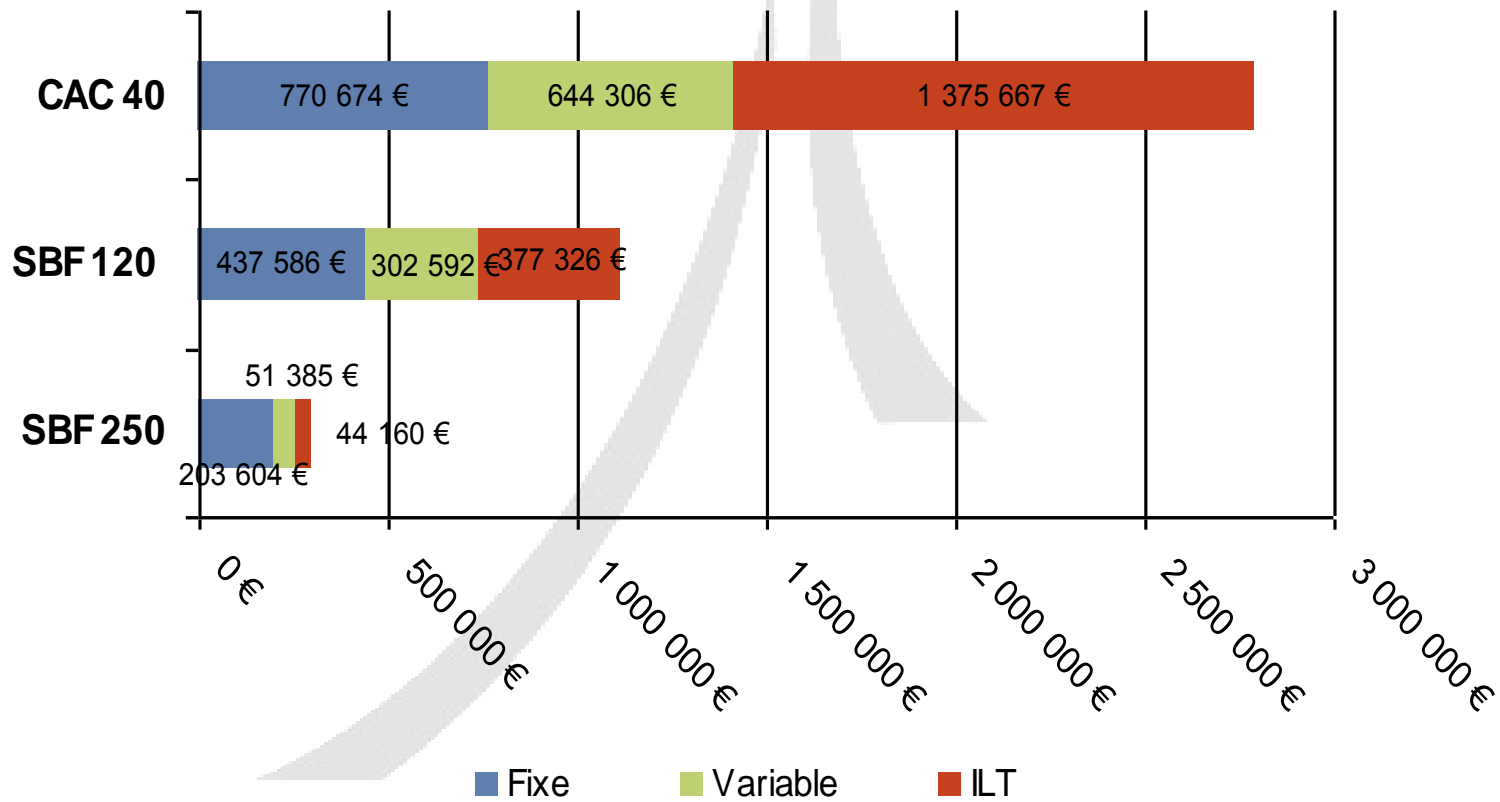
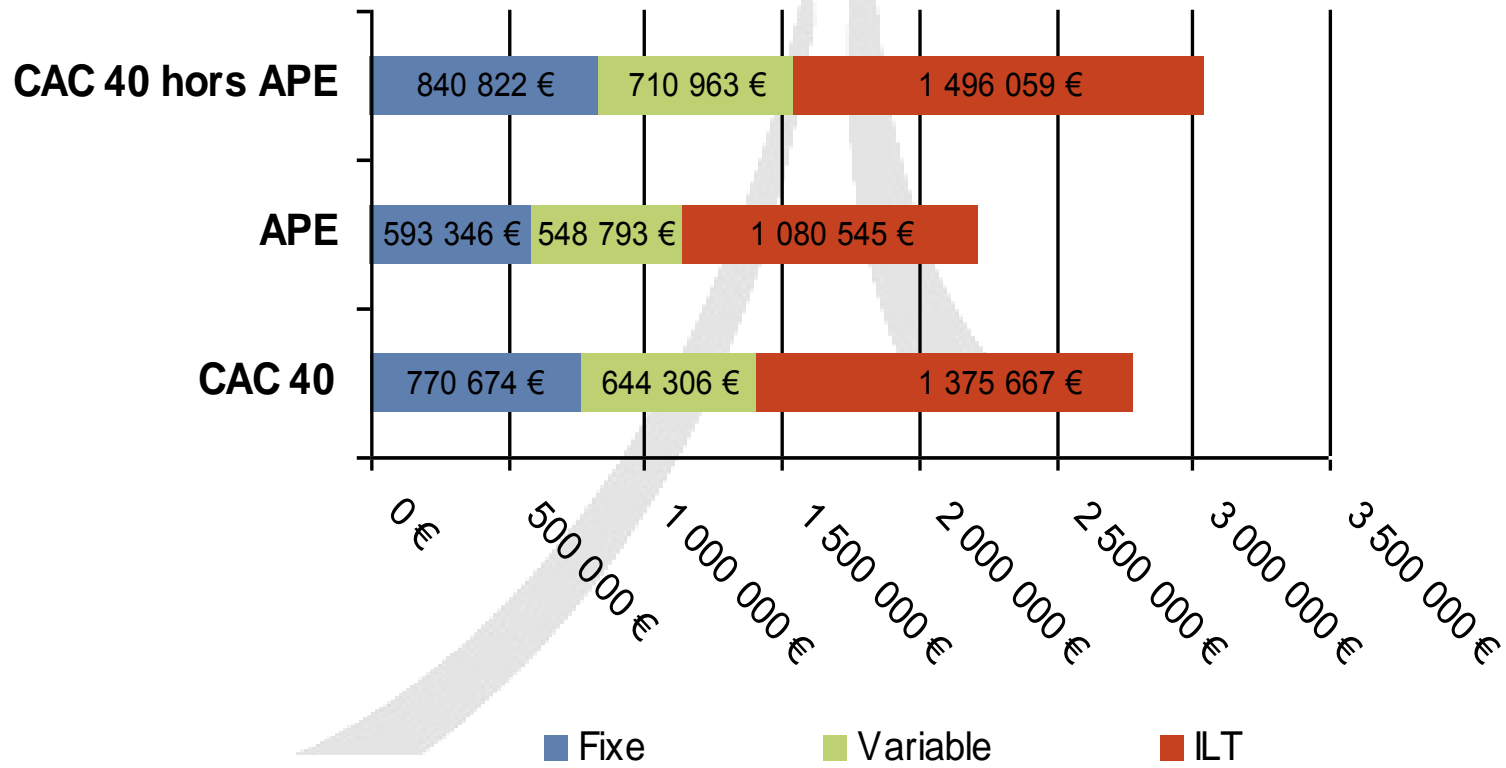


Illustration de l'effet taille

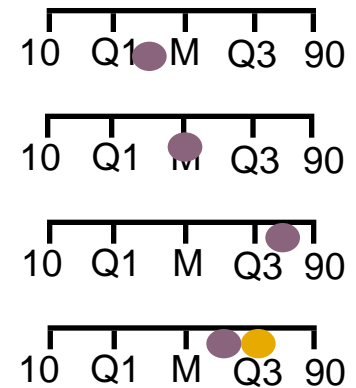


*Illustration de l'effet actionnariat*



*Illustration de positionnement : positionnement pour chaque composant de rémunération par rapport au panel approprié*

- ▶ Le salaire de base ?
- ▶ Le variable court terme ?
- ▶ L'intéressement long terme ?
- ▶ Le package dans sa totalité ?



● ex ante

● en cas de surperformance