



COMMUNICATION EXTERNE SUR LA POLITIQUE DE REMUNERATION DE BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT FRANCE, UNE SOCIETE DE GESTION DU METIER GESTION D'ACTIFS DU GROUPE BNP PARIBAS

Septembre 2021

L'objectif d'une politique de rémunération est de s'assurer que chaque collaborateur est rémunéré dans le respect des orientations de la direction, tout en assurant la transparence et la cohérence de la stratégie de rémunération ainsi que la conformité avec les règles applicables.

Dans la gestion d'actifs, où le capital humain joue un rôle essentiel, la politique et les pratiques de rémunération d'une entreprise ont un impact considérable sur la compétitivité en aidant à recruter et garder les talents.

Pour BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT (BNPP AM), le métier gestion d'actifs du Groupe BNP Paribas, il est particulièrement important que nos collaborateurs et leurs responsables connaissent la politique et les pratiques de rémunération.

QUELS SONT LES PRINCIPES CLES DE LA STRATEGIE DE REMUNERATION DE BNPP AM ?

Tout d'abord, notre stratégie de rémunération vise à définir une politique et des pratiques de rémunération efficaces, saines et responsables. Plus particulièrement, elle est conçue pour :

- éviter les conflits d'intérêts ;
- protéger les intérêts des clients ; et
- garantir qu'il n'y a pas d'incitation à une prise de risque excessive.

Ces trois éléments sont centraux dans notre politique et sont signalés en tant que tels à tous nos collaborateurs.

Pour atteindre ces objectifs, nous mettons en œuvre une bonne pratique qui consiste à aligner les intérêts à long terme des collaborateurs, de l'employeur et de ses clients.

Ensuite, de manière plus concrète, la politique de rémunération de BNPP AM s'articule autour de quatre grands principes directeurs :

Rémunérer la performance : notre politique d'intéressement axée sur les résultats nous aide à attirer, motiver et retenir les collaborateurs les plus talentueux.

Partager la création de richesse : suivre de près le taux de distribution de rémunération variable par rapport aux profits d'exploitation de BNPP AM (avant rémunération variable) nous permet d'aligner pleinement la rémunération du capital humain de BNPP AM sur celle de nos actionnaires.

Aligner les objectifs des collaborateurs et de l'entreprise, particulièrement concernant les équipes d'investissement et les dirigeants au moyen de plans de rémunération différés et indexés, nous permet de donner du « **levier d'action** » à ces collaborateurs, ce qui renforce encore le lien entre performance et rémunération variable.

Promouvoir un élément d'association des collaborateurs aux risques (ce que nous appelons « **implication financière personnelle** ») pour s'assurer que les équipes d'investissement et les dirigeants sont pleinement engagés dans la performance à long terme de l'entreprise et de ses produits.

Ensemble, ces principes directeurs nous aident à façonner l'approche de BNPP AM en matière de rémunération, avec pour résultat ce que nous appelons la « Rémunération Totale ».



BNP PARIBAS
ASSET MANAGEMENT

The sustainable
investor for a
changing world

En effet, la rémunération numéraire ne constitue qu'une partie de notre dispositif d'intéressement. Nous offrons également à nos collaborateurs des avantages sociaux, des opportunités de carrière passionnantes et un environnement de travail dynamique, combinant défis et sens de la réussite.

QUELS TYPES DE REMUNERATIONS SONT OCTROYES EN PRATIQUE ?

La structure de rémunération de BNPP AM se divise en deux grands types :

- Tout collaborateur bénéficie d'une **rémunération fixe** (ou salaire de base) reflétant le rôle, les qualifications et l'expérience de chacun ainsi qu'un niveau d'engagement satisfaisant.
- La **rémunération variable** est un supplément accessible à une grande variété de collaborateurs et est basée sur les performances collectives et individuelles. Elle est généralement versée en numéraire au mois de mars après la fin de la période d'évaluation des performances, mais une partie peut être différée dans le temps, avec des paiements étalés sur plusieurs années, acquis et réglés après application éventuelle d'ajustement en fonction des facteurs de risques.

COMMENT LA PERFORMANCE EST-ELLE MESUREE ET LIEE A LA REMUNERATION VARIABLE ?

La rémunération ne dépend pas uniquement de la réussite individuelle mais aussi de la performance de l'entreprise dans son ensemble.

Pour l'octroi de rémunérations variables, l'enveloppe globale de rémunération variable est le résultat de la performance globale de BNPP AM, elle reflète sa réussite dans l'atteinte de ses principaux objectifs stratégiques. Dans une approche « en cascade », cette performance collective est évaluée et allouée aux départements de BNPP AM, à l'aide d'indicateurs clés de performance.

Les départements Finance et RH aident les managers de BNPP AM à déterminer l'enveloppe globale annuelle des rémunérations variables sur la base d'une estimation des profits de BNPP AM avant rémunérations variables. Cette estimation est établie après que des ajustements des départements Risques, Compliance, Juridique et Risques Opérationnels ont été pris en considération, comme il se doit. Ceci permet de s'assurer que tous les risques existants et prévisibles¹ sont dûment pris en compte.

La performance individuelle est évaluée tout au long de l'année, puis en fin d'année pour chaque collaborateur de BNPP AM grâce à une note de performance basée principalement sur les objectifs individuels² définis en début d'année.

Ici encore, les managers sont tenus d'accorder une attention particulière à tous les risques existants et prévisibles (tels que définis ci-dessus) au moment de l'évaluation individuelle annuelle de leurs collaborateurs. Cela peut se faire à l'aide d'indicateurs clés de performance adaptés à chaque collaborateur et prédéfinis au cours du processus semi-annuel de détermination et réévaluation des objectifs.

En outre, des méthodologies spécifiques ont été conçues pour mesurer la performance des gérants de portefeuilles et des équipes de vente.

Plus particulièrement pour les gérants de portefeuilles, les performances supérieures à celle de l'indice de référence sont mesurées quantitativement, en proportion du rendement excédentaire cible des portefeuilles, en contrôlant que les risques pris restent dans les limites des budgets de risque préétablis. Ce calcul est effectué sur un et trois ans, ou un, trois et cinq ans, avec la profondeur de la performance et le poids relatif de la performance pour chaque année, définis par classes d'actifs. De plus, les portefeuilles phares de l'équipe se voient attribuer des pondérations spécifiques, sous la supervision de Risk, Compliance et HR.

Pour les fonctions de contrôle, comme Compliance, Risques, Juridique et Risques Opérationnels, les rémunérations fixes et variables sont définies indépendamment de la performance et de l'enveloppe de rémunération des activités contrôlées ou supervisées. Ce processus est garanti par l'organisation intégrée du Groupe BNP Paribas pour ces « fonctions centrales » et intégrées de contrôle, dont les responsables mondiaux rapportent directement au CEO de BNP Paribas.

Par ailleurs, des ajustements spécifiques de risque peuvent être mis en œuvre après des attributions de plans de rémunération différés et indexés, généralement au moment de leur acquisition définitive à la fin des périodes de report (ou « différé »). Le comité de rémunération de BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT Holding (BNPP AM Holding), société holding faitière du métier BNPP AM examine chaque année toutes ces attributions avant leur paiement partiel ou final et veille, le cas échéant, à ce qu'un malus, c.-à-d. un ajustement à la baisse, pour prendre en compte les risques significatifs ou la sous-performance (p. ex. graves difficultés

¹ p. ex. les risques de marché, de crédit, opérationnels, de liquidité, de conformité, de litige...

² BNPP AM s'assure que les objectifs quantitatifs sont toujours accompagnés d'objectifs qualitatifs

financières de BNPP AM, cas de manquements individuels en termes de conduite professionnelle ou d'éthique, etc.) soit appliqué. En dernier lieu, le comité des rémunérations peut également appliquer, à sa discrétion, un malus.

Dans le cas où un manquement en termes de conduite professionnelle ou d'éthique est constaté après qu'une attribution de plan de rémunération différé et indexé a été acquise et versée, BNPP AM peut se servir des conditions d'attribution de ses plans (soumises à la législation en vigueur) pour recouvrer (« claw-back ») tout ou partie de cette rémunération variable indûment perçue.

Afin d'éviter toute ambiguïté, précisons ici que la rémunération variable peut être réduite à zéro en cas de manquement en termes de conduite professionnelle ou d'éthique.

COMMENT SONT CALCULEES ET PRISES LES DECISIONS DE REMUNERATION ET COMMENT EST GEREE LA POLITIQUE DE REMUNERATION ?

Toute décision de rémunération est prise en application du processus de révision des rémunérations (Compensation Review Process ou CRP) du Groupe BNP Paribas. Le CRP est un examen global mené en fin d'année qui permet de valider chaque type de rémunération. Sa plateforme informatique collaborative permet de gérer efficacement la prise en compte de la performance aux niveaux individuel et collectif.

Elle permet également de s'assurer que les collaborateurs sont traités de manière juste et équitable, que les règles de délégation sont respectées et que les décisions de rémunération sont revues à la fois par un manager et la RH, à chaque étape.

Apport significatif au CRP, les benchmarks de marché individuels pour les rémunérations tant fixes que variables sont utilisés. Ils proviennent des fournisseurs principaux (notamment les cabinets MacLagan et Towers Watson).

Par principe, BNPP AM a une approche discrétionnaire de ses décisions sur les rémunérations variables, et les met en oeuvre systématiquement dans le cadre du CRP du Groupe BNP Paribas. En pratique, l'enveloppe globale des rémunérations variables est déterminée au cours du quatrième trimestre, sur la base d'estimations des indicateurs de performance calculées par les départements Finance et les RH, en liaison avec les équipes métier ainsi que les départements Risques et Compliance, dans le cadre du cycle budgétaire.

Enfin, la politique globale de rémunération est conçue et supervisée par le conseil d'administration de BNPP AM Holding et un comité de rémunération composé de trois membres, qui s'assurent à tout moment de sa pertinence et de son efficacité. Ce comité de rémunération est présidé par l'un des deux administrateurs indépendants du conseil.

QUI SIEGE AU COMITE DES REMUNERATIONS DE BNPP AM HOLDING ET QUI SONT LES RESPONSABLES DU PROCESSUS DECISIONNEL EN MATIERE DE REMUNERATION ?

Le comité des rémunérations de BNPP AM Holding est composé des administrateurs suivants³ :

- Hélène Leclerc : administrateur indépendant, Présidente du comité de rémunération du conseil d'administration de BNPP AM Holding;
- Alain Kokocinski: administrateur indépendant, Président du comité d'audit du conseil d'administration de BNPP AM Holding;
- Jacques d'Estais: Administrateur de BNPP AM Holding
- Francine Calvet: Administratrice de BNPP AM Holding

En outre, les responsables du processus décisionnel en matière de rémunération sont listés à l'Annexe 1.

³ Afin d'assurer une majorité de suffrages issus d'administrateurs indépendants, la charte du comité de rémunération prévoit que sa Présidente a un droit de vote double.

COMMENT LA LISTE DES IDENTIFIED STAFF EST-ELLE DÉFINIE ?

BNPP AM identifie son personnel ayant un impact significatif sur le profil de risque de leur employeur ou des portefeuilles qu'il gère, de manière cohérente au sein de toutes ses entités agréées AIFM et/ou UCITS :

- Au niveau de la société de gestion, les responsables des fonctions de contrôle (notamment ceux de Risques et Compliance) sont identifiés, ainsi que les membres du conseil et le CEO, le deputy CEO et les CIO.
- Au niveau des portefeuilles, les gérants de portefeuilles font partie des Identified Staff, soumis aux règles de proportionnalité décrites ci-après.

Si des entités non AIFM ou non UCITS de BNPP AM sont soumises à d'autres types d'exigences locales d'identification du personnel, BNPP AM assure le respect rigoureux de ces dernières.

QUELLE POLITIQUE DE REMUNERATION S'APPLIQUE SPECIFIQUEMENT A EUX ?

Les Identified Staff ont au moins 40 % de leur rémunération variable différée (ou « reportée ») au pro-rata sur trois ans. Ce report est entièrement sous la forme d'« instruments de rémunération », c.-à-d. de numéraire indexé sur les indices idoines :

- Pour les dirigeants non gérants de portefeuille, l'indice a une pondération moyenne constituée pour 25 % du rendement total d'un panier de fonds commun à tous les collaborateurs du métier BNPP AM, et pour 75 % de la variation du résultat opérationnel de BNPP AM⁴, à l'issue des périodes de report (1, 2 et 3 ans respectivement pour chaque tiers de l'allocation initiale).
- Pour les gérants de portefeuilles, l'indice a une pondération moyenne constituée pour 25 % du rendement total d'un panier de fonds commun à tous les collaborateurs du métier BNPP AM, et pour 75 % du rendement total d'un panier de portefeuilles représentatif de l'activité de l'équipe du gérant de portefeuilles. Tous les indices sont mesurés à l'issue des périodes de report.
- Pour les responsables des fonctions de contrôle, il n'y a pas d'indexation afin de préserver leur indépendance

Si la réglementation en vigueur exige que plus de 40 % de la rémunération variable soit versée en instruments (généralement 50 %), la partie non différée de la rémunération peut être versée en instruments retenus (c.-à-d. les mêmes instruments que ceux différés, mais retenus pour une période de seulement six mois, sans conditions d'acquisitions).

COMMENT BNPP AM MET-ELLE EN ŒUVRE LE PRINCIPE DE PROPORTIONNALITE ?

En accord avec les pratiques de marché courantes, les Identified Staff qui gagnent moins de 200 000 euros en rémunération variable au titre de l'activité régulée (notamment, les membres du conseil d'administration, les gérants de portefeuilles juniors...) ne seront pas soumis aux seuils obligatoires de 40 % de report et de 50 % en instruments sur la totalité de la rémunération variable attribuée. Néanmoins, une partie de leur rémunération variable peut être tout de même reportée en instruments (comme décrit plus haut) pour des raisons stratégiques de rétention des talents. En effet, une grille de report progressive à l'échelle de l'entreprise (100% dans les instruments décrits ci-dessus) est appliquée en fonction du niveau d'attribution de rémunération variable – cette grille s'applique à partir d'un seuil défini.

Ainsi, pour les membres du personnel identifiés, lorsque leur attribution de rémunération variable dépasse 200k €, le pourcentage de report réglementaire de 40% (sur la totalité de leur rémunération variable annuelle) remplace la grille de report progressif à l'échelle de l'entreprise.

QUID DES DELEGATIONS DE GESTION DE PORTEFEUILLES ?

Afin de s'appuyer au mieux sur sa large gamme de capacités d'investissement, BNPP AM a recours à la délégation interne des activités de gestion de portefeuilles. En général, les délégations à des gestionnaires d'actifs externes à BNPP AM sont limitées. Les délégations internes se font en général à d'autres entités de BNPP AM, soumises à la même politique de rémunération globale de BNPP AM. Quand une délégation à une entité interne de BNPP AM non soumise aux directives AIFM ou UCITS est décidée, BNPP AM s'assure que les Identified Staff correspondants sont soumis à sa politique de rémunération globale pour ses entités AIFM et/ou UCITS.

Cette publication concernant la politique et les pratiques de rémunération de BNPP AM a été préparée par les départements RH, Compliance, Risques, Juridique et Risques Opérationnels de BNPP AM, et a été approuvée par la direction de BNPP AM.

⁴ En outre, une indexation additionnelle et conditionnelle (à la baisse exclusivement), liée à la performance relative d'un panier de fonds représentatifs, est appliquée si le résultat opérationnel a une évolution positive tandis que ce panier a une sous-performance relative importante

La dernière mise à jour de la politique de rémunération du métier BNPP AM a été revue approuvée par le conseil d'administration de BNPP AM Holding le 15 Décembre 2020.

Lorsque la législation en vigueur localement l'exige, la politique a été présentée aux comités d'entreprise, aux régulateurs et à d'autres parties prenantes éventuelles.

ANNEXE 1: RESPONSABLES DU PROCESSUS DE DECISION EN MATIERE DE REMUNERATION ⁵

Pour BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT France:

Sandro Pierri: Président

Stephane Rouillon: Directeur des Ressources Humaines

⁵ Les noms et les fonctions sont ceux actuellement en vigueur. En cas d'évolution, cette communication sera mise à jour dès que possible, comme l'exigent les réglementations UCITS et AIFMD.



Intégration des risques en matière de durabilité dans les pratiques de rémunération

Septembre 2021

LA DURABILITE EST AU CŒUR DE LA STRATEGIE DE BNPP AM

UNE STRATEGIE GLOBALE EN MATIERE DE DURABILITE

Dans un monde qui change, notre priorité est de délivrer sur le long terme des retours sur investissement durables pour nos clients, afin d'avoir un impact positif sur notre avenir collectif. L'engagement fort de BNPP AM en matière d'investissement durable est décrit de manière détaillée dans sa Stratégie Globale « Sustainability » (GSS)¹.

La Politique Globale de Rémunération de BNPP AM est pleinement alignée avec la Global Sustainability Strategy, car c'est un élément clé de la stratégie globale de BNPP AM. Nous mentionnons ci-dessous les principales pratiques de rémunération qui permettent de veiller à une intégration intrinsèque des risques en matière de durabilité au sein de la politique de rémunération de BNPP AM.

INTEGRATION DES RISQUES EN MATIERE DE DURABILITE DANS LA POLITIQUE ET LES PRATIQUES DE REMUNERATION DE BNPP AM

Comme indiqué dans la section 3 de la Politique de Rémunération de BNPP AM, « tous nos collaborateurs, dont la rémunération est décidée pendant le Processus de Revue des Rémunérations (« CRP »), sont évalués quant à l'atteinte d'objectifs spécifiques à leur fonction, de manière continue et au cours d'un entretien d'évaluation annuel ».

En premier lieu, la direction de BNPP AM reconnaît que chaque équipe contribue à la mise œuvre de la stratégie globale de BNPP AM, et prend ainsi part à l'atteinte des objectifs de l'entreprise en matière de durabilité.

De manière plus concrète, les rôles et responsabilités en matière de durabilité ont été définis pour différentes fonctions internes plus particulièrement impliquées sur ce sujet au sein de BNPP AM, et des objectifs spécifiques ont été assignés et déclinés pour les équipes et collaborateurs où cela est pertinent. Tous les ans, l'atteinte de ces objectifs est évaluée, comme c'est le cas pour les autres objectifs, au cours des entretiens annuels d'évaluation, qui constituent un élément clé dans la détermination de la rémunération variable attribuée aux collaborateurs. Cette attribution reste un processus discrétionnaire, ce qui est la pratique standard dans la Politique de Rémunération Globale de BNPP AM.

Les équipes qui font l'objet d'objectifs spécifiques en matière de durabilité sont les suivantes :

¹ <https://www.bnpparibas-am.com/fr/sustainability/>



BNP PARIBAS
ASSET MANAGEMENT

L'investisseur
durable d'un
monde qui change

► Le Comité Exécutif

Lorsque cela est pertinent, les membres du Comité Exécutif ont des objectifs liés au succès de la mise en œuvre de la Stratégie Globale « Sustainability » de BNPP AM et à l'intégration des risques en matière de durabilité au sein de notre organisation. La Stratégie Globale « Sustainability » inclut un ensemble complet de politiques et de procédures visant à intégrer l'évaluation des risques en matière de durabilité au sein de nos processus d'investissement et de nos activités d'engagement et de dialogue (« Stewardship »).

► Le Sustainability Centre

Cette équipe occupe une place centrale dans la définition et la mise en œuvre de la Stratégie Globale « Sustainability » de BNPP AM, en :

- Pilotant notre approche d'investissement durable ;
- Etant en charge de la définition et de la mise en œuvre de la Stratégie Globale « Sustainability » de notre société, des règles d'intégration formelles (« ESG Integration Guidelines and Policy ») au sein des processus de gestion, de l'engagement et du dialogue (« Stewardship ») avec les différents acteurs, de la Politique « Responsible Business Conduct » et des politiques d'exclusions sectorielles, ainsi que des objectifs ambitieux de notre société sur des problématiques telles que la transition énergétique, l'environnement et l'égalité ;
- Fournissant de la recherche, des analyses et des données sur les entreprises et les secteurs d'activité aux équipes de gestion et en les aidant à intégrer pleinement les risques et les opportunités liés à la durabilité au sein des stratégies de gestion ;
- Jouant un rôle clé dans la mesure, le suivi et le reporting de l'impact et des progrès de BNPP AM en matière de durabilité ;
- Pilotant les activités de BNPP AM liées à l'engagement et au dialogue (« Stewardship »). Cela inclut le vote par procuration, l'engagement avec les sociétés dans lesquelles les gestions sont investies jusqu'au dialogue avec les législateurs, les régulateurs et les groupements professionnels et la définition des orientations stratégiques, le conseil et la coordination auprès des équipes de gestion dans leurs échanges avec les sociétés sur les questions liées à la durabilité.

Afin de refléter toutes ces missions, de nombreux objectifs des membres du Sustainability Centre sont liés aux risques en matière de durabilité.

► Les équipes de gestion

Au cœur de tous nos processus d'investissement, les analystes et les gérants intègrent les critères ESG dans l'évaluation des actifs, des entreprises, des états (émetteurs souverains) et dans leur processus de décision d'investissements.

Les équipes de gestion sont responsables de la mise en œuvre des règles d'intégration des critères ESG pour les actifs qu'elles gèrent, incluant certains objectifs clés comme :

- L'intégration des informations (et des risques) ESG dans leurs décisions de gestion ; et
- L'objectif de faire mieux que le benchmark (lorsqu'il existe) sur les notations ESG et l'empreinte carbone de leurs portefeuilles (il peut y avoir certains cas spécifiques)

Le succès de la mise en œuvre de règles d'intégration des critères ESG fait partie des objectifs de nos Directeurs de Gestions, et est également décliné dans leurs équipes, lorsque cela est pertinent.

► Les Champions ESG

Des Champions ESG ont été nommés au sein des Gestions et des Ventes afin de contribuer à la promotion de l'investissement durable et à l'intégration des risques en matière de durabilité au sein de chaque équipe, en lien avec le Sustainability Centre. Ils participent par exemple aux sessions de formation appropriées, organisées à la fois pour les Champions ESG et pour les équipes de gestion et les équipes commerciales. Chaque équipe de gestion compte au moins un Champion ESG en son sein, qui est notamment en charge de communiquer aux membres de son équipe sur les problématiques liées aux risques en matière de durabilité. Les objectifs des Champions ESG reflètent ces activités, ainsi que d'autres missions spécifiques liées à leur rôle de Champion.

► Le Quantitative Research Group (QRG)

- Co-développe la Notation ESG en utilisant, parmi d'autres critères, une approche basée sur la matérialité et les risques ;

- Développe des nouvelles méthodologies et approches de recherche ;
- Etudie et suit le lien entre l'intégration des critères ESG et les performances de gestion.

Ces missions sont reflétées dans les objectifs de l'équipe, et sont déclinées au niveau de ses membres, lorsque cela est pertinent.

► La fonction Risques

Les risques en matière de durabilité sont inclus dans les contrôles effectués par la fonction Risques :

- Respect des objectifs liés aux critères ESG décrits dans les objectifs de gestion des prospectus des fonds et succès de la mise en œuvre de notre Politique Responsible Business Conduct (RBC)
- Insertion des critères ESG au sein de la politique de risque de crédit

Ces missions sont reflétées dans les objectifs de la fonction Risques, et sont déclinées au niveau des membres de l'équipe, lorsque cela est pertinent.

PRISE EN COMPTE DES RISQUES EN MATIERE DE DURABILITE DANS NOTRE DISPOSITIF DE REMUNERATION AJUSTE PAR LES RISQUES

Tout d'abord, la section 4.1 de la Politique de Rémunération de BNPP AM mentionne explicitement que l'enveloppe globale de bonus est déterminée chaque année en prenant en compte « les risques actuels et futurs (incluant ceux en matière de durabilité) ».

De plus, la section 3 de la Politique de Rémunération de BNPP AM indique que les « collaborateurs régulés et les SMP (personnes occupant un poste de Senior Manager à l'échelle du Groupe BNPP) ont des objectifs obligatoires en matière de Risque et de Compliance. Si ces deux objectifs ne sont pas atteints, la rémunération variable des collaborateurs concernés peut être réduite, sous la supervision du Comité de Rémunération ».

L'atteinte de l'objectif obligatoire en matière de Risque est décidée à la suite de l'examen des évaluations réalisées par les managers et de l'analyse réalisée par la fonction Risques, au cours d'un comité de revue Risques & Compliance, à la fin du Processus de Revue des Rémunérations.

De manière plus générale, et sur la base de ses contrôles, la fonction Risques peut, conjointement aux fonctions Compliance et RH, signaler tout manquement en matière de risques liés à la durabilité :

- Pendant la revue Risques & Compliance, conduisant potentiellement à des impacts négatifs sur la rémunération variable attribuée à la fin du Processus de Revue des Rémunérations, et
- avant l'acquisition définitive des rémunérations variables différées, conduisant potentiellement à l'application d'un malus sur la valeur des montants en cours d'acquisition.