



# DIRECTEUR GÉNÉRAL GROUPE BNP PARIBAS

Benchmark de rémunération

16 avril 2025

# EXECUTIVE SUMMARY

## Benchmark banques européennes & CAC 40

Sur la base de notre benchmark par rapport :

- D'une part, à un panel de 10 banques européennes comparables - « panel européen complet » (Banco Santander, Barclays, BBVA, Crédit Agricole S.A., Deutsche Bank, HSBC, Intesa Sanpaolo, Société Générale, UBS et UniCredit)
- D'autre part, au CAC 40

La rémunération de M. Bonnafé est en décalage par rapport à celle de ses pairs.

La rémunération totale au titre de 2023 (y compris avantages en nature) ressort en décalage de :

- 47% par rapport à la médiane des banques européennes comparables (8 292 k€). Elle se positionne ainsi en 9<sup>ème</sup> position sur 11, ce qui ne reflète pas le positionnement de BNP Paribas au sein de ce même panel (2<sup>ème</sup> position en termes de RNPG 2023)\*
- 21% par rapport à la médiane du CAC 40 (5 601 k€), soit en 29<sup>ème</sup> position sur 40

## Positionnement de la rémunération du Directeur Général de BNP Paribas post-augmentation proposée

Sous l'hypothèse d'une augmentation de la rémunération fixe du Directeur Général de BNPP de +25%, la portant à 2 300 000 € et ses impacts mécaniques sur la rémunération variable annuelle cible (égale à 100% du fixe) d'une part et la rémunération variable à long terme (valeur nominale égale à 100% du fixe) d'autre part et en considérant la rémunération des CEO des banques du panel considéré inchangée, le positionnement de la rémunération totale attribuée au Directeur Général de BNPP reste inchangé – 9<sup>ème</sup> position sur 11 – et inférieure de 34% à la médiane de ses pairs.

## Benchmark panel restreint de banques européennes

Au sein du panel de banques européennes utilisé, il apparaît que, d'une part, Santander et UBS ressortent comme des cas extrêmes en termes de rémunération de leur CEO et, d'autre part, HSBC comme une banque moins comparable au Groupe BNP Paribas en termes de positionnement géographique de ses activités.

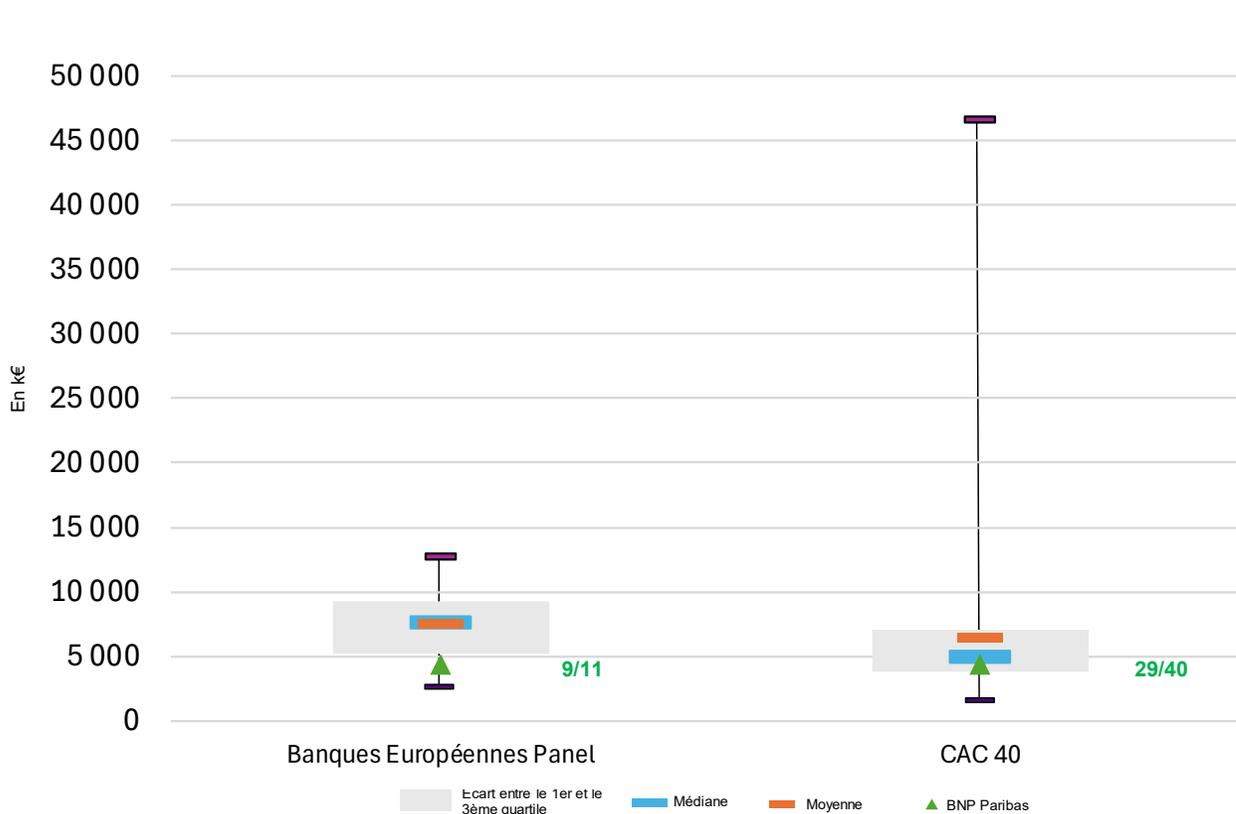
Ainsi, sur la base d'un panel restreint à sept banques européennes comparables – « panel européen restreint » (Barclays, BBVA, Crédit Agricole S.A., Deutsche Bank, Intesa Sanpaolo, Société Générale et UniCredit), la rémunération totale de M. Bonnafé au titre de 2023 ressort en décalage de - 43% par rapport à la médiane de ce panel (7 705 k€), se situant ainsi en 6<sup>ème</sup> position sur 8 alors que BNP Paribas est le 1<sup>er</sup> Groupe en termes de RNPG 2023.

*\*sur la base des RNPG ou équivalents retenus par BNP Paribas dans ses comparaisons financières*

# POSITIONNEMENT DE LA RÉMUNÉRATION ATTRIBUÉE AU DG AU TITRE DE 2023

## Panel Européen complet et CAC 40

Le benchmark ci-dessous présente la rémunération totale<sup>(1)</sup> attribuée au titre de 2023 des CEO de 10 banques européennes comparables (Banco Santander, Barclays, BBVA, Crédit Agricole S.A., Deutsche Bank, HSBC, Intesa Sanpaolo, Société Générale, UBS et UniCredit) et des sociétés du CAC 40.



### Rappel de la structure de rémunération de M. Jean-Laurent Bonnafé

	Cible	2023
Rémunération fixe	1 843 000	1 843 000
Rémunération variable annuelle	1 843 000	1 877 648
Rémunération long terme - PRLT en valeur de marché	610 217	610 217
Rémunération long terme - PRLT en valeur nominale	1 843 000	1 843 000
<b>Rémunération totale attribuée (PRLT en valeur de marché) *</b>	<b>4 296 217</b>	<b>4 330 865</b>

\* hors rémunération liée au mandat d'administrateur, avantages en nature, contributions retraite et prévoyance/santé

Rémunération liée au mandat d'administrateur	64 758
Avantages en nature	6 267
Contributions retraite et prévoyance / santé	6 007
<b>Rémunération totale yc éléments additionnels ci-dessus</b>	<b>4 407 897</b>

- Panel de banques européennes

La rémunération totale attribuée au titre de 2023 à M. Jean-Laurent Bonnafé (4 408 k€) se positionne en 9<sup>ème</sup> position sur 11 (classement inchangé par rapport à 2022) – elle est inférieure de 47 % par rapport à la médiane (8 292 k€)<sup>(2)</sup>.

- CAC 40

La rémunération totale attribuée au titre de 2023 à M. Jean-Laurent Bonnafé se positionne en 29<sup>ème</sup> position sur 40 au sein du CAC 40 (vs. 27<sup>ème</sup> l'an dernier). Le détail du panel CAC 40 est présenté en slide 8.

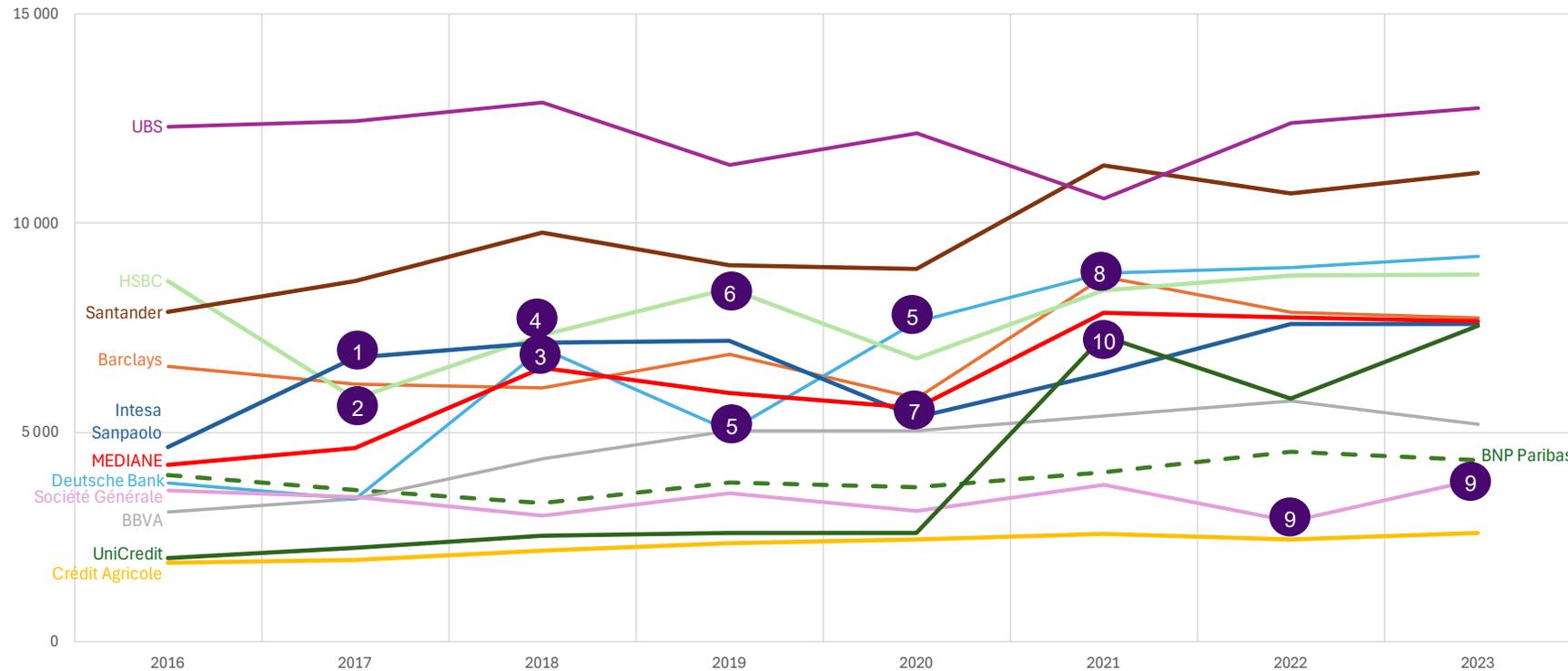
<sup>(1)</sup> La rémunération prise en compte inclut les compléments de salaires, les avantages sociaux ainsi que les contributions au titre des plans de retraite, à l'exception des plans de retraite à prestations définies. Les plans de rémunération variable à long-terme (LTIP) sont considérés en valeur de marché.

<sup>(2)</sup> Pour rappel : Médiane banques européennes 2022 = 8 058 k€ / Rémunération totale attribuée à M. Bonnafé au titre de 2022 = 4 610 k€ / décalage de M. Bonnafé par rapport à la médiane 2022 = - 43%

# UN DÉCALAGE DE LA RÉMUNÉRATION DE M. BONNAFÉ DANS LE TEMPS

## Panel Européen complet

Evolution de la rémunération (fixe + variable, hors autres éléments et retraite) des dirigeants des banques européennes comparables entre 2016 et 2023 (k€)



- 1 Intesa Sanpaolo  
Doublement du variable annuel vs. 2016
- 2 HSBC  
Pas d'attribution de LTI à Stuart Gulliver au titre de 2017 (départ en 2018)
- 3 Deutsche Bank  
Pas de variable en 2016 et 2017 compte tenu des résultats négatifs du Groupe vs. 3,8 M€ en 2018
- 4 HSBC  
Augmentation du package de rémunération suite à l'arrivée de John Flint en février 2018
- 5 Deutsche Bank  
Baisse significative du variable annuel en raison du résultat négatif du Groupe en 2019 / impact à la hausse en 2020
- 6 HSBC  
Arrivée de Noel Quinn en remplacement de John Flint en août 2019
- 7 Intesa Sanpaolo  
Changement du barème applicable au variable annuel compte tenu du contexte covid
- 8 Barclays  
Augmentation du package de rémunération suite à l'arrivée de CS Venkatakishman
- 9 Société Générale  
Pas de LTI à Frédéric Oudéa à son départ en 2022 / Augmentation du fixe et LTI attribué à S. Krupa en 2023
- 10 UniCredit  
Nomination nouveau DG et nouvelle politique de rémunération / 1<sup>ère</sup> année incluant une sign on award

# POSITIONNEMENT DE LA RÉMUNÉRATION ATTRIBUÉE AU DG AU TITRE DE 2023

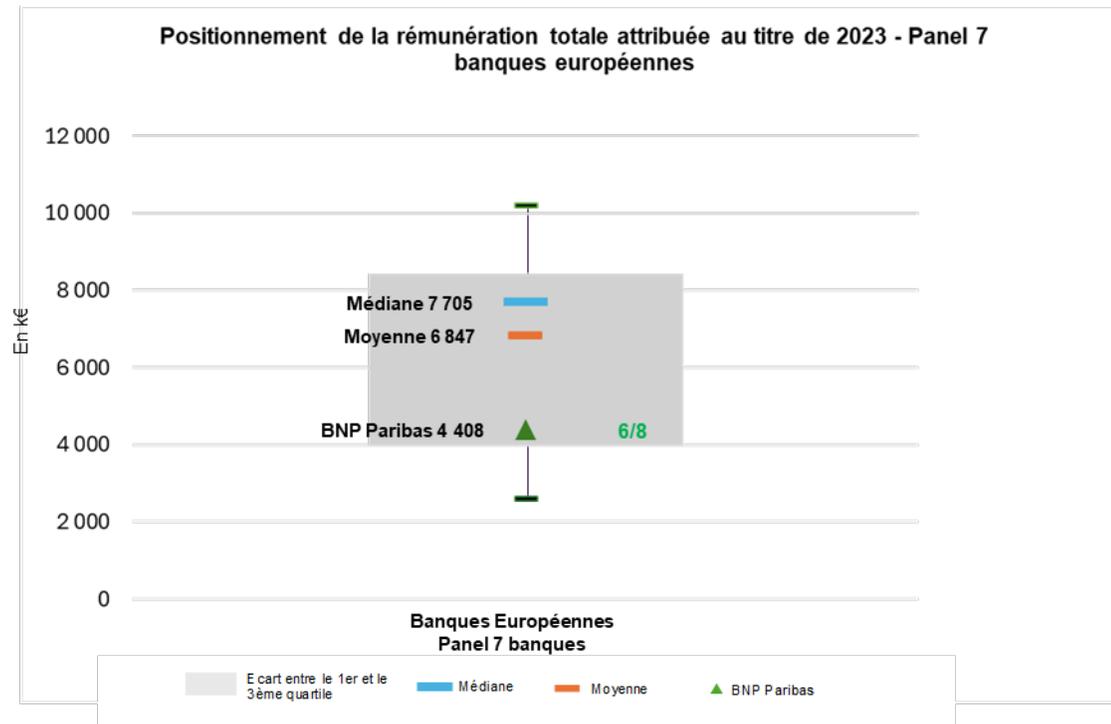
## Panel Européen restreint

### Positionnement sur la base du panel de banques européennes comparables

Afin d'affiner le panel de comparables, sont exclus du benchmark :

- Banco Santander et UBS qui apparaissent comme des points extrêmes en termes de rémunération du CEO
- HSBC moins comparable au Groupe BNP Paribas en termes de positionnement géographique de ses activités

Les 7 banques européennes prises en compte dans l'analyse ci-dessous sont donc : Barclays, BBVA, Crédit Agricole S.A., Deutsche Bank, Intesa Sanpaolo, Société Générale et UniCredit.



### Positionnement par rapport au panel réduit de 7 banques européennes

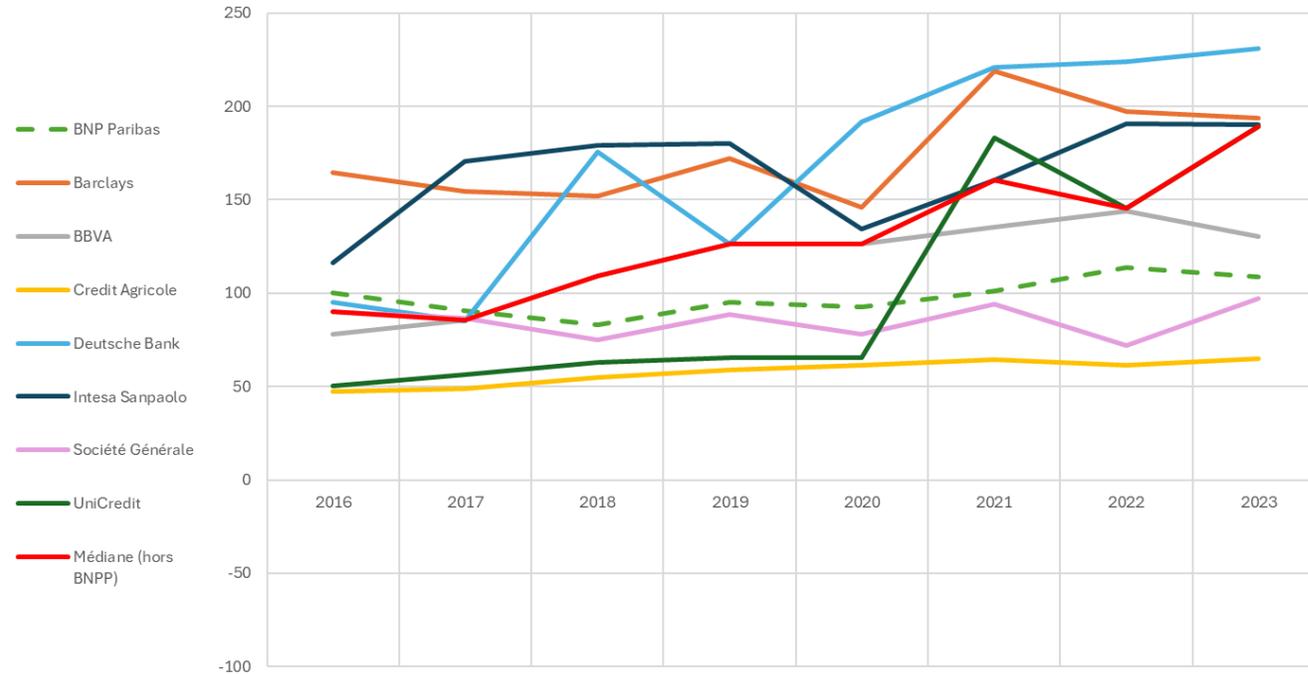
Sur ce panel restreint à l'exclusion des points extrêmes, la rémunération totale attribuée au titre de 2023 à M. Jean-Laurent Bonnafé (4 408 k€) se positionne en 6<sup>ème</sup> position sur 8

Comme sur le panel complet, elle reste, sur ce panel européen restreint, matériellement inférieure de 43 % par rapport à la médiane (7 705 k€).

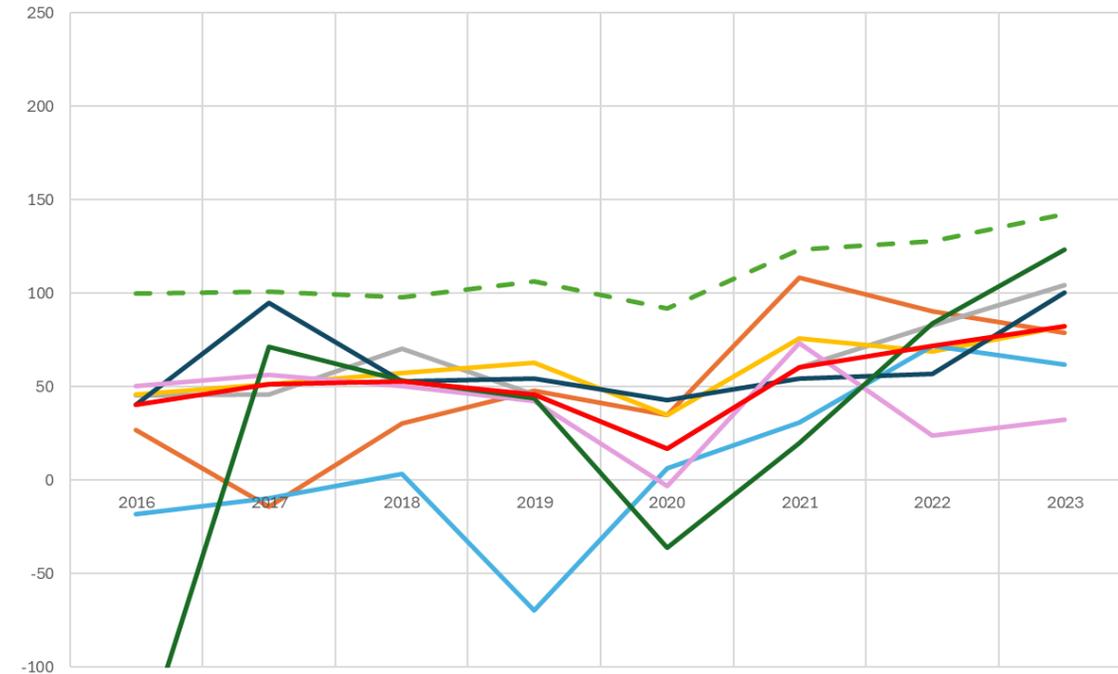
# POSITIONNEMENT HISTORIQUE DG BNP PARIBAS : RÉMUNÉRATION ET RNPG

## Panel Européen restreint

**Evolution de la rémunération<sup>(1)</sup> (fixe + variable, hors autres éléments et retraite) des dirigeants des banques européennes comparables entre 2016 et 2023 (k€)**  
En base 100 égale à la rémunération de M. Bonnafé en 2016



**Evolution du RNPG des banques européennes comparables entre 2016 et 2023 (k€)**  
En base 100 égale au RNPG de BNP Paribas en 2016



<sup>(1)</sup> Rémunération fixe + variable, hors éléments de rémunération complémentaire et retraite

# DÉTAIL DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION PRIS EN COMPTE DANS LE BENCHMARK

## Banques Européennes

### Rémunération totale 2023<sup>(1)</sup> des dirigeants des banques européennes comparables

Société	Capitalisation boursière 31/12/2023 (Md€)	RNPG 2023 (Md€)	Dirigeant	Rémunération totale 2023	Salaires fixe 2023	Complément de fixe 2023	Rémunération mandat CA 2023	Benefits 2023 <sup>(2)</sup>	Retraite / Santé / Prévoyance 2023 <sup>(2)</sup>	Variable total au titre de 2023	dont Bonus au titre de 2023	dont LTIP au titre de 2023 <sup>(2)</sup>
Banco Santander	61,2	11,1	Ana Botín	13 787 000	3 271 000	0	411 000	1 022 000	1 144 000	7 939 000	5 696 000	2 243 000
UBS	97,3	2,5	Sergio Ermotti <sup>(3)</sup>	13 123 272	2 576 136	0	0	115 518	255 882	10 175 736	6 311 532	3 864 203
Deutsche Bank	25,2	4,8	Christian Sewing	10 209 219	3 600 000	0	0	255 000	747 500	5 606 719	2 528 719	3 078 000
HSBC	141,0	20,7	Noel Quinn	9 181 867	1 539 337	1 958 737	0	146 329	256 940	5 280 524	2 325 136	2 955 388
Unicredit	43,8	8,6	Andrea Orcel	8 435 168	2 600 000	22 368	665 800	207 000	0	4 940 000	2 600 000	2 340 000
Barclays	26,8	4,9	CS Venkatakrishman	8 148 057	3 312 570	0	0	245 418	165 628	4 424 441	1 641 882	2 782 558
Intesa Sanpaolo	48,3	7,7	Carlo Messina	7 705 237	2 500 000	0	120 000	107 237	0	4 978 000	4 585 000	393 000
BBVA	48,0	8,0	Onur Genc	6 806 500	2 179 000	0	0	600 000	1 014 700	3 012 800	2 147 000	865 800
BNP Paribas	71,8	11,2	Jean-Laurent Bonnafé	4 407 897	1 843 000	0	64 758	6 267	6 007	2 487 865	1 877 648	610 217
Société Générale	19,3	2,5	Slawomir Krupa <sup>(3)</sup> <sup>(4)</sup>	4 025 151	1 650 000	0	0	15 449	134 279	2 225 423	1 535 243	690 180
Crédit Agricole	39,2	6,3	Philippe Brassac	2 601 644	1 100 000	0	0	6 929	0	1 494 715	1 320 000	174 715

<sup>(1)</sup> éléments de détails sur la nature des benefits et éléments de rémunération liés à la retraite, à la santé et la prévoyance disponibles en annexe 1 / <sup>(2)</sup> en valeur de marché à l'attribution; lorsqu'elle n'est pas publiée, elle est estimée à 60% de la valeur nominale maximum (hypothèse WTW) / <sup>(3)</sup> Proforma année pleine de la rémunération fixe pour être sur une base comparable / <sup>(4)</sup> Proforma année pleine pour le variable annuel étant donné qu'il est calculé sur la base du salaire fixe

<sup>(1)</sup> La rémunération prise en compte inclut les compléments de salaires, les avantages sociaux ainsi que les contributions au titre des plans de retraite, à l'exception des plans de retraite à prestations définies. Les plans de rémunération variable à long-terme (LTIP) sont considérés en valeur de marché.

# POSITIONNEMENT DE LA RÉMUNÉRATION <sup>(1)</sup> DU DIRECTEUR GÉNÉRAL POST-AUGMENTATION PROPOSÉE

## Banques Européennes

Sous les hypothèses suivantes :

- augmentation de la rémunération fixe du Directeur Général de BNPP de +25%, la portant à 2 300 000 € et ses impacts mécaniques sur la rémunération variable annuelle cible (égale à 100% du fixe) et la rémunération variable à long terme (valeur nominale égale à 100% du fixe) ;
- performance de la rémunération variable annuelle (101,88%) et valeur de marché du LTI (33,11%) pour BNPP inchangés par rapport à 2023 ;
- rémunération inchangée pour les banques du panel considéré (les augmentations de fixe des CEO de Santander, DB, Intesa et Unicredit depuis 2023 ne sont donc pas prises en compte) ;

le positionnement de la rémunération totale attribuée au Directeur Général de BNPP reste inchangé – 9<sup>ème</sup> position sur 11 – et inférieure de 34% à la médiane de ses pairs.

Société	Capitalisation boursière 31/12/2023 (Md€)	RNPG 2023 (Md€)	Dirigeant	Rémunération totale 2023	Salaire fixe 2023	Complément de fixe 2023	Rémunération mandat CA 2023	Benefits 2023 <sup>(1)</sup>	Retraite / Santé / Prévoyance 2023 <sup>(1)</sup>	Variable total au titre de 2023	dont Bonus au titre de 2023	dont LTIP au titre de 2023 <sup>(2)</sup>
Banco Santander	61,2	11,1	Ana Botín	13 787 000	3 271 000	0	411 000	1 022 000	1 144 000	7 939 000	5 696 000	2 243 000
UBS	97,3	2,5	Sergio Ermotti <sup>(3)</sup>	13 123 272	2 576 136	0	0	115 518	255 882	10 175 736	6 311 532	3 864 203
Deutsche Bank	25,2	4,8	Christian Sewing	10 209 219	3 600 000	0	0	255 000	747 500	5 606 719	2 528 719	3 078 000
HSBC	141,0	20,7	Noel Quinn	9 181 867	1 539 337	1 958 737	0	146 329	256 940	5 280 524	2 325 136	2 955 388
Unicredit	43,8	8,6	Andrea Orcel	8 435 168	2 600 000	22 368	665 800	207 000	0	4 940 000	2 600 000	2 340 000
Barclays	26,8	4,9	CS Venkatakrishman	8 148 057	3 312 570	0	0	245 418	165 628	4 424 441	1 641 882	2 782 558
Intesa Sanpaolo	48,3	7,7	Carlo Messina	7 705 237	2 500 000	0	120 000	107 237	0	4 978 000	4 585 000	393 000
BBVA	48,0	8,0	Onur Genc	6 806 500	2 179 000	0	0	600 000	1 014 700	3 012 800	2 147 000	865 800
BNP Paribas	71,8	11,2	Jean-Laurent Bonnafé	5 481 801	2 300 000	0	64 758	6 267	6 007	3 104 769	2 343 240	761 530
Société Générale	19,3	2,5	Slawomir Krupa <sup>(3) (4)</sup>	4 025 151	1 650 000	0	0	15 449	134 279	2 225 423	1 535 243	690 180
Crédit Agricole	39,2	6,3	Philippe Brassac	2 601 644	1 100 000	0	0	6 929	0	1 494 715	1 320 000	174 715

<sup>(1)</sup> éléments de détails sur la nature des benefits et éléments de rémunération liés à la retraite, à la santé et la prévoyance disponibles en annexe 1 / <sup>(2)</sup> en valeur de marché à l'attribution; lorsqu'elle n'est pas publiée, elle est estimée à 60% de la valeur nominale maximum (hypothèse WTW) / <sup>(3)</sup> Proforma année pleine de la rémunération fixe pour être sur une base comparable / <sup>(4)</sup> Proforma année pleine pour le variable annuel étant donné qu'il est calculé sur la base du salaire fixe

<sup>(1)</sup> La rémunération prise en compte inclut les compléments de salaires, les avantages sociaux ainsi que les contributions au titre des plans de retraite, à l'exception des plans de retraite à prestations définies. Les plans de rémunération variable à long-terme (LTIP) sont considérés en valeur de marché.

# DÉTAIL DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION<sup>(1)</sup> PRIS EN COMPTE DANS LE BENCHMARK CAC 40

	Société	Dirigeant	Rémunération totale (yc benefits) 2023	Rémunération fixe 2023	Complément de salaire yc mandat CA 2023	Avantages sociaux yc cotisations retraite et prévoyance 2023	Rémunération variable totale au titre de 2023	dont Bonus au titre de 2023	dont LTIP au titre de 2023 (valeur de marché) (1)
1	DASSAULT SYSTEMES	Bernard CHARLES	46 791 047	1445 000	66 562	19 485	45 260 000	1445 000	43 815 000
2	STELLANTIS (EX PSA)	Carlos TAVARES	19 760 889	2 000 000	0	2 539 397	15 161 492	5 786 800	9 374 692
3	SANOFI	Paul HUDSON	11 516 647	1400 000	0	958 322	9 158 325	2 379 300	6 779 025
4	TELEPERFORMANCE	Daniel JULIEN	10 786 912	2 426 063	0	37 010	8 263 839	1455 637	6 808 202
5	L'OREAL	Nicolas HIERONIMUS	10 580 049	2 000 000	0	6 819	8 573 230	2 250 000	6 323 230
6	CARREFOUR	Alexandre BOMPARD	9 857 534	1600 000	75 000	16 772	8 165 762	2 849 128	5 316 634
7	ESSILORLUXOTTICA	Francesco MILLERI	9 817 954	1800 000	100 000	32 304	7 885 650	3 152 250	4 733 400
8	PUBLICIS	Arthur SADDOUN	9 814 236	1170 000	1808 276	4 957	6 831 003	3 393 000	3 438 003
9	TOTALENERGIES	Patrick POLYANNE	8 439 167	1550 000	0	78 097	6 811 070	2 741 950	4 069 120
10	LVMH	Bernard ARNAULT	7 937 090	1138 307	77 625	37 685	6 683 473	2 200 000	4 483 473
11	HERMES INTERNATIONAL	Axel DUMAS	6 842 609	2 203 574	0	8 832	4 630 203	4 630 203	0
12	AXA	Thomas BUBERL	6 813 900	1650 000	0	347 516	4 816 384	1 981 000	2 835 384
13	VINCI	Xavier HULLARD	6 683 580	1300 000	13 830	5 574	5 364 176	1 984 176	3 380 000
14	STMICROELECTRONICS	Jean Marc CHERY	6 622 403	1 121 575	0	1 322 165	4 178 663	2 605 476	1 573 188
15	DANONE	Antoine de SAINT-AFFRIQUE	6 378 844	1400 000	0	74 774	4 904 070	2 604 000	2 300 070
16	EDENRED	Bertrand DUMAZY	6 003 087	1 030 000	0	537 007	4 436 080	1 848 880	2 587 200
17	BOLYGUIES	Olivier ROUSSAT	5 836 295	1 500 000	60 500	1 067 335	3 208 460	2 282 500	925 960
18	RENAULT	Luca DE MEO	5 722 226	1 300 000	467 775	441 337	3 513 114	1 950 000	1 563 114
19	PERNOD RICARD	Alexandre RICARD	5 721 834	1 250 000	0	706 468	3 765 366	1 890 625	1 874 741
20	AIRBUS GROUP (EX-EADS)	Guillaume FAURY	5 600 773	1 485 000	0	715 099	3 400 674	1 915 650	1 485 024
21	ACCOR	Sébastien BAZIN	5 566 618	950 000	0	87 779	4 528 839	1 868 865	2 659 974
22	SAINT-GOBAIN	Benoit BAZIN	5 358 812	1 000 000	0	2 156	4 356 656	1 700 000	2 656 656
23	CAPGEMINI	Aiman EZZAT	4 820 209	1 000 000	0	401 240	3 418 969	1 020 770	2 398 199
24	KERING (EX-PPR)	François-Henri PINAULT	4 798 155	1 200 000	95 284	65 537	3 437 274	612 000	2 825 274
25	ARCELORMITTAL	Aditya MITTAL	4 761 846	1 550 832	0	195 933	3 015 080	1 718 611	1 296 469
26	SCHNEIDER ELECTRIC SE	Peter HERWECK (3)	4 723 320	1 200 000	0	414 470	3 108 850	853 549	2 255 301
27	AIR LIQUIDE	François JACKOW	4 599 630	1 100 000	0	379 279	3 120 351	1 471 067	1 649 284
28	VIVENDI	Arnaud DE PUYFONTAINE	4 474 457	2 000 000	49 031	26 426	2 399 000	1 840 000	559 000
29	BNP PARIBAS	Jean-Laurent BONNAFÉ	4 407 897	1 843 000	64 758	12 274	2 487 865	1 877 648	610 217
30	UNIBAIL-WFD	Jean-Marie TRITANT	4 317 746	1 000 000	0	445 714	2 872 032	1 372 049	1 499 983
31	ENGIE (EX GDF SUEZ)	Catherine MACGREGOR	4 028 547	1 000 000	0	534 347	2 494 200	1 305 000	1 189 200
32	SOCIETE GENERALE	Slawomir KRUPA (2)	4 025 151	1 650 000	0	149 728	2 225 423	1 535 243	690 180
33	VEOLIA ENVIRONNEMENT	Estelle BRACHLIANOFF	3 887 318	1 030 000	0	373 851	2 483 467	1 462 343	1 021 124
34	MICHELIN	Florent MENEGAUX	3 806 844	1 100 000	0	9 755	2 697 089	1 650 000	1 047 089
35	LEGRAND	Benoît COQUART	3 684 985	900 000	0	14 352	2 770 633	1 167 300	1 603 333
36	THALES	Patrice CAINE	3 402 712	850 000	0	582 208	1 970 504	1 120 636	849 868
37	SAFRAN	Olivier ANDRIES	3 364 686	840 000	0	513 963	2 010 723	1 000 723	1 010 000
38	ORANGE	Christel HEYDEMANN	2 742 416	900 000	0	322 016	1 520 400	938 700	581 700
39	CREDIT AGRICOLE	Philippe BRASSAC	2 601 644	1 100 000	0	6 929	1 494 715	1 320 000	174 715
40	EUROFINS SCIENTIFIC	Gilles MARTIN (4)	1 275 400	1 252 000	0	23 400	0	0	0

<sup>(1)</sup> La rémunération prise en compte inclut les compléments de salaires, les avantages sociaux ainsi que les contributions au titre des plans de retraite, à l'exception des plans de retraite à prestations définies. Les plans de rémunération variable à long-terme (LTIP) sont considérés en valeur de marché.