

07/07/2026



# L'engagement actionnarial à l'heure de la maturité

Enjeux stratégiques, pratiques de marché et leviers d'amélioration pour construire un dispositif d'engagement plus efficace et créateur de valeur



Face à la **pression croissante des clients institutionnels** et aux **exigences réglementaires** (SRD II, SFDR, Article 29), les asset managers sont désormais attendus sur la **qualité** et la **traçabilité** de leurs démarches d'engagement.

Dans cette étude, l'engagement actionnarial est appréhendé comme une **composante centrale du stewardship** des asset managers : il recouvre l'ensemble des leviers par lesquels un investisseur en actifs cotés mobilise ses droits, son dialogue avec les émetteurs et sa capacité d'influence — individuellement ou collectivement — pour orienter les pratiques des entreprises détenues, documenter les résultats obtenus et rendre compte de cette action auprès des clients, des régulateurs et du marché.

L'engagement actionnarial s'**impose** aujourd'hui comme un pilier de la gestion des risques et de la stratégie ESG, **porté par quatre moteurs convergents** : **influence renforcée** sur les émetteurs, **exigences croissantes** des asset owners, **amélioration de la qualité** des actifs gérés et **durcissement du cadre réglementaire**.

Sur le marché français pourtant, les pratiques restent **hétérogènes**. Bien que les standards de place soient largement adoptés, la **maturité des dispositifs varie fortement** selon trois axes : le **positionnement stratégique**, le **pilotage opérationnel** et l'**intensité des leviers mobilisés**. Cette étude **trace une trajectoire** vers un dispositif **plus ciblé, mieux piloté et réellement créateur d'impact**, structurée en **6 étapes** : de l'**analyse de maturité** jusqu'au **suivi périodique des plans d'engagement**.

À l'heure où l'engagement s'affirme comme un **critère central de différenciation et de sélection des mandats**, cette étude vous offre des **clés concrètes** pour **transformer** votre dispositif d'engagement actionnarial en véritable **levier de performance et de création de valeur**.

# AGENDA

1. L'engagement, un pilier croissant de la gestion des risques et de la stratégie ESG
2. Un marché français en structuration, marqué par des pratiques encore hétérogènes
3. Vers un dispositif d'engagement plus ciblé, piloté et créateur d'impact

# L'engagement actionnarial : un arsenal de leviers au service de l'influence actionnariale

De l'accompagnement à l'escalade, les investisseurs disposent de multiples dimensions et modes d'action qu'ils peuvent mobiliser selon les enjeux, les entreprises ciblées et les résultats obtenus.

## Définition de l'engagement actionnarial

“ L'engagement actionnarial désigne, pour un investisseur en actifs cotés, l'utilisation organisée de ses droits d'actionnaire et de sa capacité d'influence — dialogue, vote, initiatives collectives, escalade et, lorsque pertinent, prises de position de place — afin d'orienter les pratiques, la gouvernance, les disclosures et les trajectoires des émetteurs dans la durée. ”

## Les différentes dimensions de l'engagement



### Corporate-based engagement

Le **corporate-based engagement** vise à influencer une entreprise sur des **enjeux spécifiques** à sa situation (risques, opportunités, gouvernance, performance).

#### Atout :

Permet d'obtenir des changements concrets, mesurables et adaptés à la situation spécifique de chaque entreprise.



### Topic-based engagement

Le **topic-based engagement** consiste à mobiliser plusieurs entreprises autour d'une **thématique commune** (ex. biodiversité) afin d'adresser des risques systémiques ou enjeux transversaux à l'échelle d'un secteur ou du marché.

#### Atout :

Permet d'aligner les actions d'engagement avec les priorités ESG de l'organisation.



### Systemic engagement

Le **systemic engagement** vise à promouvoir des **changements structurels** à l'échelle du système économique et financier (politiques publiques, normes, standards, pratiques de marché) pour traiter les causes profondes des enjeux ESG

#### Atout :

Permet de cibler l'ensemble de l'écosystème influençant un enjeu ESG et non uniquement les entreprises concernées.

## Modalités de mise en œuvre de l'engagement



### Approche individuelle

L'**approche individuelle** consiste pour un investisseur à **conduire seul ses démarches d'engagement** auprès d'une entreprise, en définissant de manière autonome ses priorités, messages et modalités d'escalade.

**Atout :** Flexibilité et **maitrise complète** de la démarche d'engagement



### Approche collective

L'**approche collective** consiste pour plusieurs investisseurs à **coordonner leurs actions d'engagement** auprès d'une ou plusieurs entreprises afin de renforcer leur influence sur un enjeu commun. Elle peut prendre la forme de coalitions d'investisseurs, à l'image de l'initiative Climate Action 100+ sur la transition climatique des plus grands émetteurs.

**Atout :** Effet de levier accru et **influence plus significative** sur les entreprises



Les différentes dimensions et modalités d'engagement sont **complémentaires** et **peuvent être combinées** selon les objectifs, les ressources disponibles et le contexte d'investissement.

## Modes d'action



### Niveau 1 - Dialogue et accompagnement

**Engager le dialogue et accompagner** les entreprises pour favoriser l'amélioration continue de leurs pratiques ESG.

- Dialogue **bilatéral** avec les entreprises
- Dialogue **multilatéral** dans le cadre d'initiatives collectives
- Partage d'analyses, d'attentes et de recommandations
- Demandes d'actions et suivi des engagements pris
- **Positionnement d'accompagnement** pour soutenir la progression des entreprises
- **Exercice des droits de vote** en assemblée générale

**Objectif :** favoriser l'amélioration continue des pratiques de l'entreprise dans une logique d'accompagnement.



### Niveau 2 – Influence renforcée et escalade

Lorsque les **progrès réalisés sont jugés insuffisants**, l'investisseur peut **intensifier ses actions** afin d'accroître son influence et d'obtenir des engagements plus ambitieux.

- Co-signature de lettres d'investisseurs
- Dépôt ou soutien de résolutions d'actionnaires
- Prises de position publiques et communications
- Mesures capitalistiques (réduction ou sortie de position)

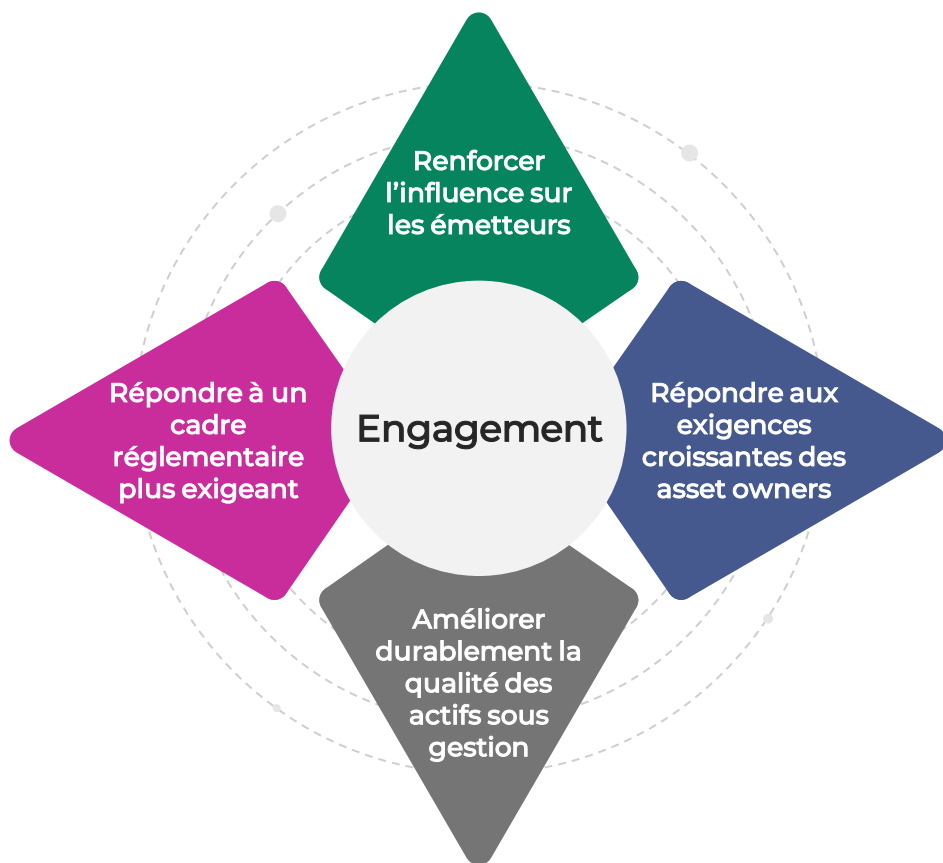
**Objectif :** renforcer progressivement la pression exercée sur l'entreprise afin de **favoriser la prise en compte des attentes formulées**.

De l'approche la plus souple à l'escalade la plus ferme

# L'engagement, un pilier croissant de la gestion des risques et de la stratégie ESG

# L'engagement actionnarial est devenu un enjeu stratégique pour les asset managers

L'engagement actionnarial n'est plus un sujet annexe ESG : c'est désormais un levier combiné de performance financière, différenciation commerciale, influence stratégique à long terme et conformité réglementaire.



## Renforcer l'influence sur les émetteurs

Dans un contexte de détention longue et de gestion indicielle croissante, vendre n'est pas toujours une option ; **influencer devient un levier central de création de valeur**. L'engagement permet de **transformer la position d'actionnaire en capacité d'influence concrète** sur les entreprises détenues.



## Répondre aux exigences croissantes des asset owners

Les clients institutionnels attendent désormais des asset managers **qu'ils démontrent une politique d'engagement crédible, documentée et mesurable**. Le stewardship devient un critère de sélection dans **les appels d'offres**, au même titre que la performance, le risque ou les frais.



## Améliorer durablement la qualité des actifs sous gestion

Les **facteurs extra-financiers** ont un impact croissant sur la valorisation. Une approche d'engagement active pourrait **réduire les risques de long terme** et **améliorer la résilience financière des sociétés en portefeuille**.



## Répondre à un cadre réglementaire plus exigeant

Les régulateurs européens attendent des investisseurs **qu'ils exercent activement leurs responsabilités actionnariales**. Par exemple, **SRD II** impose aux investisseurs institutionnels et gérants la publication d'une politique d'engagement et d'un reporting annuel. L'engagement passe **d'une logique volontaire à une logique de conformité**.

# L'engagement actionnarial, un levier structurant d'influence sur les émetteurs

L'engagement est reconnu par les standards de place et démontré empiriquement comme un moteur de transformation, sous conditions de structuration et de mesurabilité



# Les asset owners font de l'engagement un critère central de sélection et de pilotage des asset managers

Le stewardship n'est plus un "nice to have" : il devient un attendu contractuel, mesurable et différenciant dans les relations entre clients institutionnels et sociétés de gestion.

Tendances observées sur le marché

Canaux de pression dont disposent les asset owners



**L'engagement devient un critère de sélection des mandats :**  
Les asset owners demandent des preuves concrètes de capacité d'influence, au même titre que performance, risque et frais.



**Hausse des exigences de transparence :**  
Les clients veulent des reportings détaillés sur votes, dialogues menés, cas d'escalade et résultats obtenus.



**Passage du volume aux outcomes :** Le nombre d'engagements ne suffit plus ; les asset owners demandent quels changements ont été obtenus chez les émetteurs.



**Thèmes prioritaires pour les asset owners :** stratégie d'engagement claire, capacité d'influence réelle, politique de vote crédible, gouvernance, mesure d'impact, ressources dédiées

| Canaux de pression dont disposent les asset owners |                                       |                       |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------|
| Engagement individuel                              | Engagement individuel par actionnaire | Engagement individuel |
| Engagement collectif                               | Engagement collectif par actionnaire  | Engagement collectif  |
| Engagement individuel                              | Engagement individuel par actionnaire | Engagement individuel |
| Engagement collectif                               | Engagement collectif par actionnaire  | Engagement collectif  |
| Engagement individuel                              | Engagement individuel par actionnaire | Engagement individuel |
| Engagement collectif                               | Engagement collectif par actionnaire  | Engagement collectif  |
| Engagement individuel                              | Engagement individuel par actionnaire | Engagement individuel |
| Engagement collectif                               | Engagement collectif par actionnaire  | Engagement collectif  |
| Engagement individuel                              | Engagement individuel par actionnaire | Engagement individuel |
| Engagement collectif                               | Engagement collectif par actionnaire  | Engagement collectif  |

# L'engagement actionnarial comme levier d'amélioration durable de la qualité des actifs sous gestion

Au-delà de la conformité ESG, l'engagement peut renforcer la résilience des portefeuilles, réduire les risques de destruction de valeur et soutenir la performance long terme des actifs détenus.

|                                                      |  Risques physiques environnementaux                                                                                                                                                                                                                                                                  |  Risques de transition environnementaux                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  Risques sociaux                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  Risques de gouvernance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comment l'engagement réduit l'exposition aux risques | <ul style="list-style-type: none"><li>Incite à <b>anticiper les impacts climatiques</b> et à <b>renforcer la résilience</b> des actifs (infrastructures, supply chain), limitant les interruptions et dégradations.</li></ul>                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>Encourage l'<b>alignement avec les évolutions réglementaires et de marché</b> (décarbonation, reporting), <b>réduisant les risques d'actifs échoués et de sanctions</b>.</li></ul>                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>Améliore la <b>gestion du capital humain</b> et de la <b>chaîne d'approvisionnement</b>, limitant les risques opérationnels et réputationnels.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li><b>Renforce les mécanismes de gouvernance</b> (conseil, contrôles, transparence), <b>réduisant les risques de dérives et de mauvaise allocation du capital</b>.</li></ul>                                                                                                                                                                                                               |
| Exemple                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>Engagement d'un groupe industriel exposé au <b>stress hydrique</b>. L'entreprise met en place des systèmes de recyclage de l'eau, diversifie ses sources d'approvisionnement et adapte ses plans de continuité. Cela permet de <b>réduire le risque d'arrêt de production</b> et d'améliorer la prévisibilité des flux opérationnels.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Engagement d'un énergéticien fortement exposé <b>aux fossiles</b>. L'entreprise adopte une stratégie de diversification vers les renouvelables, fixe des objectifs de réduction d'émissions et renforce son reporting climat. Cela contribue à <b>réduire le risque d'actifs échoués</b>, à mieux anticiper les contraintes réglementaires et à préserver l'accès au capital.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Engagement d'un acteur du <b>textile</b> exposé aux risques sociaux dans sa supply chain. L'entreprise renforce ses audits fournisseurs, met en place des standards sociaux plus exigeants et améliore la traçabilité. Cela permet de <b>réduire le risque de controverses</b>, de <b>sécuriser les approvisionnements</b> et de <b>stabiliser les opérations</b>.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Engagement d'une entreprise présentant des faiblesses de gouvernance. L'entreprise recompose son conseil avec des administrateurs indépendants, met en place des comités spécialisés et renforce ses dispositifs de conformité. Cela permet de <b>limiter les risques de fraude ou de décisions sous-optimales</b> et d'améliorer la discipline financière sur le long terme.</li></ul> |

# Le stewardship devient une attente réglementaire structurante dans toutes les grandes juridictions

En Europe, au Royaume-Uni, et au niveau international, les régulateurs et standards de marché exigent davantage de transparence, de vote actif, et de démonstration des outcomes d'engagement.

Assujetti – Exigences concernant l'engagement

|  PRI            |  Shareholder Rights Directive II |  SFDR |  Article 29 Loi Énergie-Climat |  Label ISR |  UK Stewardship Code |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lancé en 2006                                                                                    | Adoptée en 2017, transposition à partir de 2019                                                                   | Entrée en vigueur en 2021, RTS depuis 2023                                             | Entrée en vigueur en 2022                                                                                         | Créé en 2016 ; réforme applicable depuis 2024                                                 | Entré en vigueur en 2020 ; version 2026 applicable dès 2026                                             |
| Signataires volontaires : asset owners, investment managers, services professionnels partenaires | Investisseurs institutionnels, asset managers, conseillers en vote, sociétés cotées européennes                   | Sociétés de gestion, assureurs-vie, conseillers financiers distribuant dans l'UE       | Sociétés de gestion, assureurs, institutions de retraite, grands investisseurs français                           | Fonds souhaitant commercialiser le Label ISR en France                                        | Signataires volontaires : managers, asset owners, assureurs, prestataires des services financiers       |
|                                                                                                  |                                                                                                                   |                                                                                        |                                                                                                                   |                                                                                               |                                                                                                         |

Un marché français  
en structuration,  
marqué par des  
pratiques encore  
hétérogènes



# Trois axes clés structurant la maturité des stratégies d'engagement actionnarial

Les stratégies d'engagement des asset managers se différencient selon leur niveau d'ambition, leur capacité de pilotage et l'intensité/portée de leurs actions, reflétant une maturité allant de la conformité à un levier stratégique de création de valeur.



## Stratégie & Positionnement



## Pilotage & Process



## Intensité et portée de l'engagement

Description  
de l'axe

Sous volets différenciants

Capacité à définir une **ambition propre d'engagement** et à se positionner sur le marché (suiveur vs leader), en cohérence avec la stratégie d'investissement.

- **Objectifs d'engagement**  
Capacité à définir une ambition d'engagement propre, allant d'une logique de conformité aux standards de marché à une stratégie d'impact différenciante alignée avec les convictions d'investissement.
- **Alignement avec les initiatives de place**  
Positionnement vis-à-vis des cadres collectifs (ex : UN PRI, Climate Action 100+), reflétant un rôle de simple participant ou d'acteur moteur influençant les pratiques de marché.
- **Définition des thématiques d'engagement**  
Capacité à définir et formaliser les thématiques d'engagement prioritaires, en cohérence avec les convictions d'investissement, les enjeux ESG matériels et les objectifs stratégiques de l'organisation.

Niveau de **structuration opérationnelle et de pilotage** de l'engagement (ressources, priorisation, objectifs, suivi et transparence).

- **Organisation et ressources**  
Structuration des équipes et des moyens dédiés à l'engagement, incluant le degré d'internalisation et l'intégration avec les équipes de gestion.
- **Ciblage et priorisation des corporates**  
Méthodologie de sélection et de priorisation des émetteurs faisant l'objet d'actions d'engagement, fondée sur des critères plus ou moins structurés (matérialité des enjeux, exposition du portefeuille, potentiel d'influence etc.).
- **Définition d'objectifs et KPIs**  
Formalisation d'objectifs d'engagement mesurables et suivis dans le temps, permettant de piloter l'efficacité des actions menées.
- **Suivi et mesure de l'impact**  
Capacité à évaluer les résultats des démarches d'engagement, au-delà du simple suivi d'activité, jusqu'à l'identification de changements concrets chez les émetteurs.
- **Transparence et reporting**  
Niveau de communication et de traçabilité des démarches d'engagement vis-à-vis des parties prenantes, en termes de contenu, de granularité et de fréquence.

Capacité à mobiliser **des leviers d'engagement avancés** et à traduire les résultats en **actions concrètes et décisions d'investissement**.

- **Approche d'engagement**  
Modalité de mise en œuvre de l'engagement, reposant sur des démarches collectives mutualisées ou des interactions individualisées avec les émetteurs.
- **Mobilisation des leviers d'engagement**  
Capacité à activer un éventail de moyens d'influence, allant du dialogue et du vote à des actions plus contraignantes dans le cadre d'une stratégie d'escalade.
- **Formalisation des leviers d'engagement**  
Niveau d'intégration et de structuration des démarches d'engagement dans des dispositifs formels (gouvernance, documentation contractuelle le cas échéant).
- **Portée de l'engagement**  
Degré de prise en compte des résultats d'engagement dans les décisions d'investissement et dans la gestion des portefeuilles.

# La différenciation des acteurs se joue désormais dans la profondeur stratégique de leurs démarches d'engagement

Au-delà des standards de marché désormais largement adoptés, les stratégies les plus matures reposent sur des objectifs ciblés, une logique d'influence assumée et un périmètre d'engagement cohérent avec les priorités d'investissement.



Stratégie & Positionnement

|                                          |                                                                                                                                                                                                           | Pain points observés sur le marché français                                                                                                                                                                                                                                                                  | Best practices observés sur le marché français                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objectifs d'engagement                   | Capacité à définir une ambition d'engagement propre, allant d'une logique de conformité aux standards de marché à une stratégie d'impact différenciante alignée avec les convictions d'investissement     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de clarté sur les objectifs d'engagement</li> <li>Objectifs trop généraux, peu différenciés</li> <li>Manque de suivi et de reporting</li> <li>Objectifs non alignés avec les convictions d'investissement</li> <li>Manque de périmètre d'engagement</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Objectifs clairs, différenciés et alignés avec les convictions d'investissement</li> <li>Objectifs ambitieux, mais réalistes</li> <li>Reporting régulier et transparent</li> <li>Objectifs alignés avec les convictions d'investissement</li> <li>Périmètre d'engagement bien défini</li> </ul> |
| Alignement avec les initiatives de place | Positionnement vis-à-vis des cadres collectifs (ex : UN PRI, Climate Action 100+), reflétant un rôle de simple participant ou d'acteur moteur influençant les pratiques de marché.                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de positionnement clair</li> <li>Participation passive aux initiatives</li> <li>Manque de leadership</li> <li>Manque de dialogue avec les autres acteurs</li> </ul>                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Positionnement clair et assumé</li> <li>Participation active et leadership</li> <li>Dialogue régulier avec les autres acteurs</li> <li>Initiatives innovantes et différenciantes</li> </ul>                                                                                                     |
| Définition des thématiques d'engagement  | Capacité à définir et formaliser les thématiques d'engagement prioritaires, en cohérence avec les convictions d'investissement, les enjeux ESG matériels et les objectifs stratégiques de l'organisation. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de clarté sur les thématiques d'engagement</li> <li>Thématiques trop générales</li> <li>Manque de formalisation</li> <li>Thématiques non alignées avec les convictions d'investissement</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Thématiques claires et différenciées</li> <li>Thématiques alignées avec les convictions d'investissement</li> <li>Formalisation des thématiques</li> <li>Thématiques innovantes et différenciantes</li> </ul>                                                                                   |



# La sophistication des démarches d'engagement ne repose plus sur le volume d'interactions, mais sur la capacité à démontrer leur efficacité

Le marché français évolue progressivement d'une logique de reporting d'activité vers des dispositifs de pilotage orientés résultats, traçabilité et impact observable chez les émetteurs.

|                                        |                                                                                                                                                                       | Pain points observés sur le marché français | Best practices observés sur le marché français |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Organisation et ressources             | Structuration des équipes et des moyens dédiés à l'engagement, incluant le degré d'internalisation et l'intégration avec les équipes de gestion.                      |                                             |                                                |
| Ciblage et priorisation des corporates | Méthodologie de sélection et de priorisation des émetteurs faisant l'objet d'actions d'engagement, fondée sur des critères plus ou moins structurés                   |                                             |                                                |
| Définition d'objectifs et KPIs         | Formalisation d'objectifs d'engagement mesurables et suivis dans le temps, permettant de piloter l'efficacité des actions menées.                                     |                                             |                                                |
| Suivi et mesure de l'impact            | Capacité à évaluer les résultats des démarches d'engagement, au-delà du simple suivi d'activité, jusqu'à l'identification de changements concrets chez les émetteurs. |                                             |                                                |
| Transparence et reporting              | Niveau de communication et de traçabilité des démarches d'engagement vis-à-vis des parties prenantes, en termes de contenu, de granularité et de fréquence.           |                                             |                                                |

# L'intensité des démarches d'engagement devient un marqueur central de différenciation entre acteurs

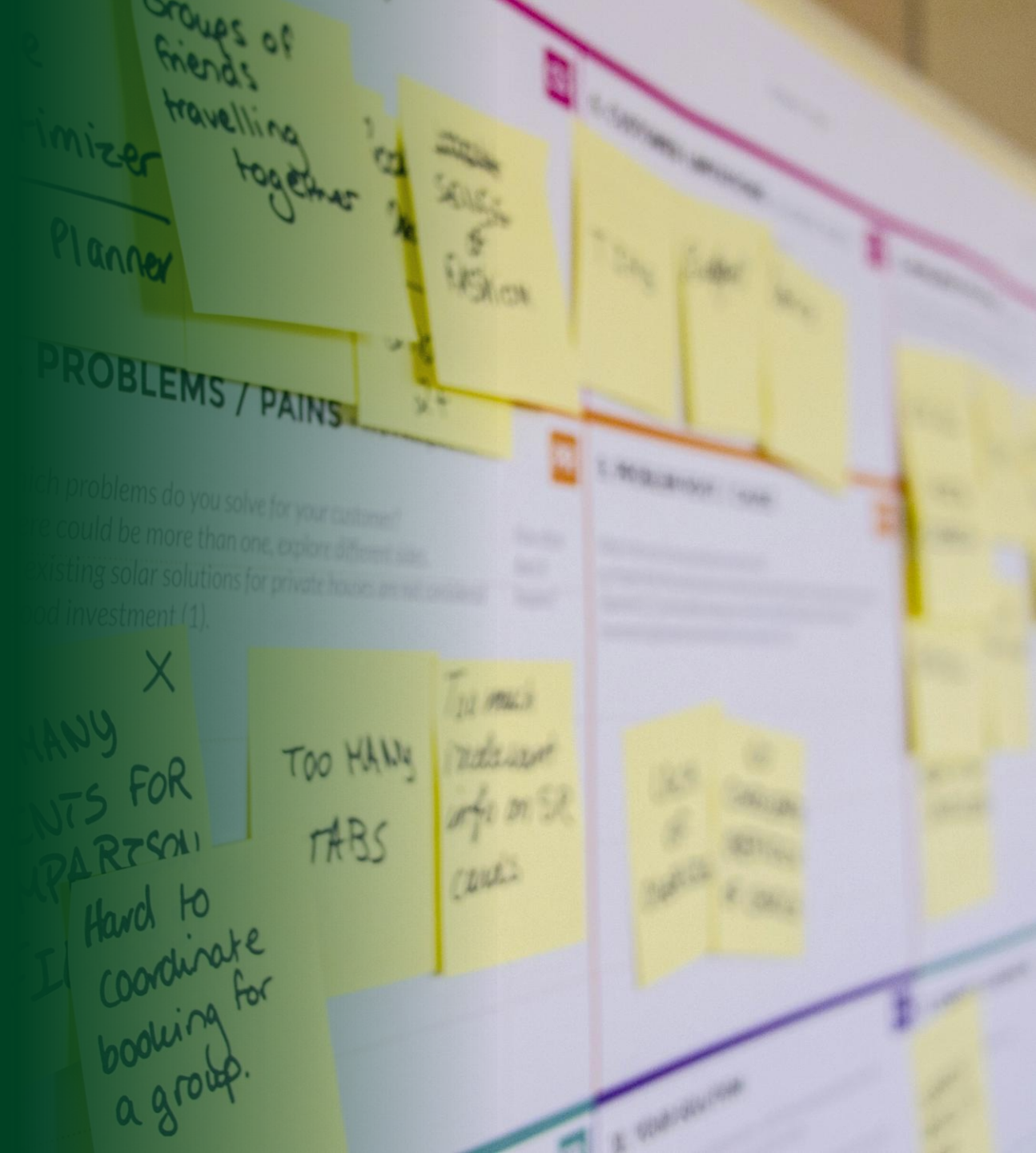
Les approches les plus matures se distinguent par leur capacité à mobiliser des leviers d'influence gradués, formaliser des mécanismes d'escalade et intégrer concrètement les résultats de l'engagement dans les décisions d'investissement.



Intensité et portée de l'engagement

|                                        |                                                                                                                                                                 | Pain points observés sur le marché français | Best practices observés sur le marché français |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Approche d'engagement                  | Modalité de mise en œuvre de l'engagement, reposant sur des démarches collectives mutualisées ou des interactions individualisées avec les émetteurs.           |                                             |                                                |
| Mobilisation des leviers d'engagement  | Capacité à activer un éventail de moyens d'influence, allant du dialogue et du vote à des actions plus contraignantes dans le cadre d'une stratégie d'escalade. |                                             |                                                |
| Formalisation des leviers d'engagement | Niveau d'intégration et de structuration des démarches d'engagement dans des dispositifs formels (gouvernance, documentation contractuelle le cas échéant).     |                                             |                                                |
| Portée de l'engagement                 | Degré de prise en compte des résultats d'engagement dans les décisions d'investissement et dans la gestion des portefeuilles.                                   |                                             |                                                |

# Vers un dispositif d'engagement plus ciblé, piloté et créateur d'impact



# Ailancy vous accompagne dans la définition et le déploiement de votre stratégie d'engagement ESG

Une approche structurée en 6 étapes pour prioriser vos enjeux d'engagement, cibler les acteurs les plus pertinents et renforcer l'impact de vos actions

|           |  0 - Analyse de l'existant et évaluation de la maturité                                                                                                                                                                                                                  |  1 - Définition de la thématique d'engagement                                                                                                                                 |  2 - Définition d'un cadre d'engagement standard<br><i>(règles générales)</i>                                                                                      |  3 - Sélection des entreprises cibles                                                                               |  4 - Déclinaison opérationnelle<br><i>(application spécifique)</i>                                                                                                 |  5 – Suivi périodique et reporting                                                                                                                    |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none"><li>Obtenir une <b>vision consolidée</b> des initiatives d'engagement existantes</li><li>Évaluer la <b>maturité des pratiques d'engagement ESG</b> de l'organisation au regard des standards de marché et des exigences réglementaires, afin d'en <b>identifier les forces et opportunités d'optimisation</b></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Identifier la <b>thématique d'engagement la plus pertinente</b> au regard de la stratégie ESG de l'organisation et de ses enjeux</li><li><b>Concentrer les ressources</b> sur la thématique à plus fort impact</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Définir une <b>méthodologie interne et transversale</b>, permettant de structurer et <b>piloter les démarches</b> d'engagement.</li><li>Définir les modalités de gouvernance, de pilotage et de suivi</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li><b>Identifier les entreprises</b> présentes dans les portefeuilles de l'organisation présentant le <b>plus fort potentiel d'engagement et d'impact</b></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Déployer une <b>démarche d'engagement structurée</b> et sécurisée, adaptée aux <b>spécificités de chaque thématique et entreprise ciblée</b> (en appliquant le cadre d'engagement défini à l'étape 2)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Assurer le <b>suivi régulier</b> des plans d'engagement</li><li><b>Répondre aux exigences réglementaires et attentes clients</b></li><li><b>Mesurer les progrès et résultats</b> obtenus</li></ul> |
| Approche  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                          |
| Livrables | <ul style="list-style-type: none"><li><b>Cartographie consolidée</b> des initiatives d'engagement</li><li><b>Diagnostic de maturité</b> de pratiques d'engagement</li><li><b>Référentiel ESG</b> d'engagement</li><li><b>Matrice des écarts</b> et axes d'amélioration</li></ul>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li><b>Modèle de scoring multicritères</b> et <b>matrice de priorisation</b> des thématiques d'engagement</li><li>Choix de la thématique d'engagement prioritaire et <b>recommandations stratégiques</b> associées</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li><b>Cadre méthodologique d'engagement</b> (gouvernance, répartition des rôles, processus d'escalade)</li><li><b>Framework de suivi</b> (KPIs, évaluation, reporting)</li></ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"><li><b>Matrice de priorisation</b> des entreprises</li><li><b>Liste des entreprises cibles</b> retenues</li></ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"><li><b>Plan d'engagement</b> personnalisé</li><li><b>Roadmap</b> d'engagement</li></ul>                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"><li><b>Reporting réglementaire et client</b></li><li>Plan d'action actualisé et <b>recommandations de suivi</b></li></ul>                                                                              |

# Annexes

# Nos convictions sur l'avenir de l'ESG dans un contexte complexe

Les chantiers prioritaires pour les assets managers seront la refonte de la gamme, la distribution, la gestion des risques ESG, les données ESG, l'engagement actionnarial et la gouvernance.



# Ailancy, votre partenaire de référence sur la finance durable

Un accompagnement structuré et opérationnel des acteurs financiers sur l'ensemble de la chaîne ESG

Ailancy accompagne les institutions financières dans la structuration, la mise en œuvre et le pilotage de leurs dispositifs ESG, avec une approche pragmatique, orientée décisions et alignée avec les réalités métier.

## Stratégie ESG & allocation du capital

- Définition et refonte de stratégies ESG alignées avec les enjeux business et réglementaires
- Intégration de l'ESG dans les décisions stratégiques et d'investissement
- Déclinaison ESG sur les offres, les portefeuilles et les priorités de développement
- Définition et animation d'operating models d'engagement

## ESG & investissement / Private Markets

- ESG Due Diligence orientée décision d'investissement
- Structuration et mise sur le marché de produits d'investissement ESG
- Définition de roadmaps ESG créatrices de valeur en phase de détention
- Renforcement de l'attractivité ESG des actifs et des portefeuilles

## Gouvernance, données & pilotage ESG

- Structuration des modèles de gouvernance ESG et des fonctions associées
- Définition des rôles, responsabilités et dispositifs de pilotage ESG
- Organisation, qualité et fiabilisation des données ESG clés
- Mise en cohérence des indicateurs, scores et tableaux de bord ESG avec la stratégie et la performance

## Gestion des risques ESG & plans de transition

- Intégration des risques ESG (climat, transition, sociaux, gouvernance, réputation, conformité, greenwashing) dans les cadres de risk management
- Déploiement de plans de transition et analyses de scénarios climatiques
- Stress tests ESG et articulation avec les risques financiers traditionnels
- Accompagnement sur les cadres prudentiels et attentes superviseurs (CRD6, Solvabilité II, lignes directrices superviseurs)

Pourquoi **Ailancy**

- Expertise reconnue des services financiers (gestion d'actifs, banque, assurance, private equity)
- Capacité à intervenir sur des dispositifs ESG complexes, de la stratégie à l'exécution
- Approche pragmatique, proportionnée et orientée décisions
- Expérience éprouvée sur des enjeux ESG réglementaires, d'investissement et de pilotage

## Conformité ESG & cadres réglementaires complexes

- Sécurisation et évolution des dispositifs SFDR
- Accompagnement CSRD adapté aux acteurs financiers
- Intégration des exigences ESG (Taxonomie UE, LEC29, MiFID ESG, IDD, PRI le cas échéant) dans les dispositifs de contrôle et de gouvernance
- Anticipation et mise en œuvre des évolutions réglementaires européennes

# Ailancy, votre partenaire de référence sur la finance durable

Un accompagnement structuré et opérationnel des acteurs financiers sur l'ensemble de la chaîne ESG

Ailancy accompagne les institutions financières dans la structuration, la mise en œuvre et le pilotage de leurs dispositifs ESG, avec une approche pragmatique, orientée décisions et alignée avec les réalités métier.

## Stratégie ESG & allocation du capital



## ESG & investissement / Private Markets



## Gouvernance, données & pilotage ESG



## Gestion des risques ESG & plans de transition



## Conformité ESG & cadres réglementaires complexes





[JE M'ABONNE](#)

En 15 ans, Ailancy est devenu un acteur de référence du conseil en transformation, organisation et management dédié aux Services Financiers. En tant que leader déterminé à repenser les codes du secteur, le cabinet entretient depuis sa création une veille constante sur l'actualité et conduit des travaux de prospective de l'évolution du secteur Banque, Finance et Assurance en y associant des consultants, des doctorants chercheurs, des experts et professionnels du secteur.

A travers des études, des notes de convictions, des newsletters, des tables rondes, des clubs, des webinaires et des conférences, Ailancy décrypte les grandes transformations qu'elles soient sociétales, technologiques ou réglementaires.

## A travers ses évènements, publications et ses différentes interventions, Ailancy s'engage dans les transformations impactantes et durables de l'industrie financière.

Au-delà des travaux de recherche par secteur d'activité (Banque, Finance et Assurance), trois tribus étudient transversalement des transformations majeures :

### La finance durable

- Comment assurer la transition vers une économie bas carbone ?
- Comment intégrer des critères ESG dans les décisions d'investissement ?
- Comment lutter efficacement contre le risque de greenwashing ?
- Comment promouvoir une transparence accrue pour encourager des pratiques financières responsables et durables ?
- Comment intégrer les exigences de la finance durable dans l'organisation et accompagner les clients dans leurs transitions ?

### Les IA Génératives

- Quels sont les grands enjeux des IA génératives dans les services financiers ?
- Comment mettre en place une organisation favorisant l'adoption de cette nouvelle rupture technologique aussi bien côté IT que métier ?
- Comment acculturer les équipes aux enjeux des Gen AI ?
- Comment protéger les données sensibles, garantir la transparence et l'explicabilité des décisions automatisées ?
- Quel encadrement des usages des IA dans les services financiers ?
- Quelle est la place de l'humain et des IA ?

### L'Open Finance

- Post-DSP2, où en sommes-nous de l'open banking, des modèles BaaS (Bank as a Service) et BaaP (Bank as a Platform) ?
- Quelle différence entre l'Open Banking et l'Open Finance ?
- Quelles sont les menaces et opportunités offertes par FiDA (Framework for Financial Data Access) et cette nouvelle économie de la donnée ?
- Faut-il et comment collaborer avec les fintechs ?
- Comment gérer l'interopérabilité entre les systèmes via les APIs ?

# Vos contacts



➤ **Laurent HASSAN**  
Directeur Associé  
laurent.hassan@ailancy.com  
Mob. : +33 7 61 59 90 94



➤ **Xuening CHEN**  
Consultante Senior  
xuening.chen@ailancy.com  
Mob. : +33 6 38 17 93 80



➤ **Abila BOUAFI**  
Consultante  
abila.bouafi@ailancy.com  
Mob. : +33 6 62 14 52 47



32 rue de Ponthieu  
75008 Paris  
contact@avanty.fr

