

“ L’entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra. Mais si l’on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n’aura plus de raison d’être. ”  
**Henry Ford**, industriel américain

## VUE D'ENSEMBLE

### La gouvernance d'entreprise, c'est quoi ?

La gouvernance désigne l'ensemble des dispositifs qui assurent le bon fonctionnement d'une entreprise. Plus précisément, c'est la façon dont une société est pilotée pour mener à bien ses objectifs et prendre des décisions dans le respect de ses parties prenantes, que sont, entre autres, ses collaborateurs, clients, fournisseurs et actionnaires. La gouvernance établit les règles et procédures à suivre et permet d'équilibrer les intérêts des différentes parties prenantes.

#### La gouvernance, un concept aux multiples visages

Souvent associée à l'égalité hommes-femmes, la gouvernance est pourtant un concept très large qui englobe des enjeux variés. Petit tour non exhaustif de quelques-uns de ces enjeux sous forme de chiffres clés :

#### **Éthique & déontologie**

**80%**

des entreprises du CAC 40 ont introduit une « raison d'être »<sup>1</sup> dans leurs statuts, qui décrit les valeurs véhiculées par l'entreprise.

#### **Rémunération des dirigeants**

**7,9 M€**

C'est la rémunération moyenne annuelle des patrons du CAC 40 en 2022<sup>2</sup>. La politique de rémunération doit être claire et transparente et peut, par exemple, être fixée dans les statuts et/ou soumise au vote des actionnaires.

#### **Structure du conseil**

**69%**

des administrateurs des Conseils du CAC 40 sont indépendants<sup>3</sup>. Ils sont nécessaires pour garantir la prise de décision dans le respect des intérêts des parties prenantes.

#### **Droits des actionnaires**

**1,43 million**

C'est le nombre d'investisseurs actifs dans le cadre des assemblées générales en France en 2022<sup>4</sup>. La détention d'une action ouvre des droits et permet aux actionnaires de participer à la vie de l'entreprise.

#### **Pratiques fiscales**

**20 à 25 Mds€**

C'est le montant annuel estimé de la fraude à la TVA en France<sup>5</sup>. Une stratégie fiscale claire et transparente s'impose afin de prévenir les fraudes et/ou pratiques contraires à la déontologie.

#### **Lutte contre la corruption**

**70%**

des entreprises françaises ont pris des mesures de prévention pour éviter les infractions en la matière<sup>6</sup>. Des dispositifs adaptés de lutte contre la corruption, tels que la détection de ces pratiques et la sensibilisation des salariés à ce sujet sont essentiels.

1. <https://web-assets.bcg.com/c0/6c/80ed15254980991d66707de28868/etude-raison-detre-des-entreprises-def-light.pdf>

2. <https://www.latribune.fr/economie/france/7-9-millions-d-euros-la-remuneration-moyenne-et-record-des-patrons-du-cac-40-941736.html>

3. <https://www.spencerstuart.com/-/media/2023/january/frbi2022/frbi-2022-8.pdf>

4. [https://solutions.lesechos.fr/compta-gestion/c/lorganisation-des-assemblees-generales-selon-euronext-corporate-services-38971/#:~:text=La%20%C3%A9mun%C3%A9ration%20des%20dirigeants%20a,2020%20\(source%20%3A%20AFG\)](https://solutions.lesechos.fr/compta-gestion/c/lorganisation-des-assemblees-generales-selon-euronext-corporate-services-38971/#:~:text=La%20%C3%A9mun%C3%A9ration%20des%20dirigeants%20a,2020%20(source%20%3A%20AFG))

5. <https://www.europe1.fr/economie/fiscalite-ce-que-coute-chaque-annee-la-fraude-fiscale-a-letat-4182065>

6. [https://www.vie-publique.fr/en-bref/276392-lutte-contre-la-corruption-et-dispositifs-de-prevention-dans-entreprises#:~:text=70%25%20des%20entreprises%20font%20de%20la%20pr%C3%A9vention&text=Les%20responsables%20d%C3%A9clarent%20bien%20conna%C3%A9tre,%2C%20le%20favoritisme%20\(84%25\)](https://www.vie-publique.fr/en-bref/276392-lutte-contre-la-corruption-et-dispositifs-de-prevention-dans-entreprises#:~:text=70%25%20des%20entreprises%20font%20de%20la%20pr%C3%A9vention&text=Les%20responsables%20d%C3%A9clarent%20bien%20conna%C3%A9tre,%2C%20le%20favoritisme%20(84%25))

VUE D'ENSEMBLE

## La diversité au sein des instances de gouvernance : en progrès mais peut mieux faire

### Quelques chiffres sur la féminisation des instances de gouvernance en France

Avec 47% de femmes<sup>7</sup>, les conseils d'administration des sociétés du CAC 40 font figure de bons élèves en matière de féminisation. Un chiffre encourageant, largement imputable à la loi Copé-Zimmermann qui fixe un quota minimal de 40% de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance des grandes entreprises françaises. Malgré cette belle avancée, il reste du chemin à parcourir : les femmes ne sont représentées qu'à hauteur de 25% dans les comités exécutifs<sup>7</sup> du CAC 40 et moins de 10% seulement sont à la tête des conseils d'administration du SBF 120<sup>8</sup>. La diversité au sein des instances de gouvernance va cependant au-delà de la parité hommes-femmes et représente un enjeu considérable pour les entreprises.

### La diversité des instances de gouvernance, c'est quoi au juste ?

C'est la variété de profils humains au sein des instances décisionnaires d'une même entreprise (conseil d'administration, comité de direction, etc.).

La variété peut désigner, entre autres, le genre, l'âge, la nationalité ou encore l'expérience.



### La diversité, source d'opportunités pour les entreprises

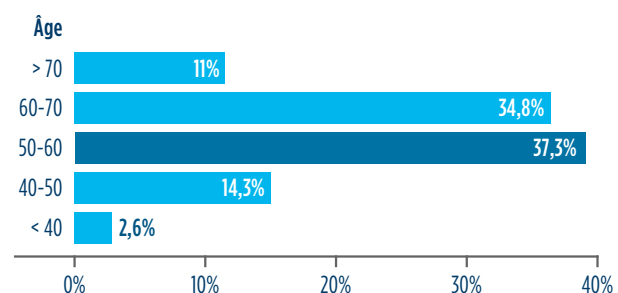
Des instances de gouvernance composées de profils trop homogènes sont susceptibles d'avoir des points de vue similaires, ce qui peut nuire à la pertinence des échanges et laisser des questions importantes et zones de risques dans un angle mort.

La diversité permet de pallier en partie ce problème car elle favorise la confrontation de plusieurs points de vue, desquels peuvent émerger des prismes de réflexion originaux. Un conseil d'administration composé de profils hétérogènes permet également de mieux appréhender le marché dans lequel la société évolue et les attentes des parties prenantes, car il en est davantage le reflet. La diversité peut également être source d'avantage concurrentiel pour les entreprises. Les sociétés ayant une équipe de direction plus diversifiée que la moyenne sont 19% plus innovantes<sup>9</sup>.

### Diversité : où en est-on ?

Avec près d'un tiers d'administrateurs étrangers<sup>8</sup> et plus de la moitié des membres qui disposent d'une expérience hors de l'Hexagone<sup>7</sup>, les profils internationaux sont plutôt bien représentés au sein des Conseils du SBF 120. Il reste en revanche des progrès à accomplir du côté de la mixité générationnelle : les administrateurs ont en moyenne près de 59 ans<sup>8</sup> et moins de 3%<sup>8</sup> seulement ont moins de 40 ans. Quant à la féminisation des instances de gouvernance, elle devrait se poursuivre dans les années à venir avec l'entrée en vigueur de la loi Rixain en mars 2026. Celle-ci a pour but que les entreprises d'au moins 1 000 salariées aient un minimum de 30% de cadres dirigeantes<sup>10</sup>.

### Composition des Conseils du SBF 120 par tranche d'âge des administrateurs<sup>8</sup>



SBF 120 ■ Âge moyen des administrateurs : 58,9 ans

7. <https://www.spencerstuart.com/-/media/2023/january/frbi2022/frbi-2022-8.pdf>

8. <https://ifa-asso.my.salesforce.com/sfc/p/#2o000000sWke/a/7U0000000ZpR/7BqYETBndbBF.GwDBaefp9sNqcc.UCXJQ2M1axRihec>

9. <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>

10. Enquête internationale « Enjeux et opportunités de la diversité au sein des Conseils, KPMG, juin 2022

11. <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/la-loi-rixain-acceler-er-la-participation-des-femmes-a-la-vie-economique-et>

ÉCLAIRAGE

## Investir en faveur de meilleures pratiques de gouvernance, oui mais comment ?

Alors que les piliers « E » et « S » des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) connaissent un intérêt croissant des épargnants, le pilier « G » est souvent le plus méconnu. La gouvernance joue pourtant un rôle fondamental dans la contribution aux objectifs environnementaux et sociaux d'une entreprise car elle permet de les traduire en actions concrètes.

Si vous souhaitez contribuer à de meilleures pratiques de gouvernance par le biais de votre épargne mais ne savez pas comment vous y prendre, pas de panique ! **Les pistes de réflexion suivantes peuvent vous guider avant d'investir :**



<p><b>1</b></p> 	<p><b>2</b></p> 	<p><b>3</b></p> 
<p><b>Le fonds intègre-t-il des critères extra-financiers liés à la gouvernance dans son processus de sélection ?</b></p> <p>Les fonds prenant en compte les critères ESG dans leur stratégie, et en particulier ceux qui mettent l'accent sur des thèmes de gouvernance (ex : engagement actionnarial) sont susceptibles de contribuer à de meilleures pratiques en la matière.</p>	<p><b>Le fonds est-il labellisé ?</b></p> <p>L'attribution de labels, tels que le label ISR ou Towards Sustainability, est soumise à un cahier des charges strict que le fonds doit remplir et prend en compte, entre autres, des critères de gouvernance.</p>	<p><b>La société de gestion a-t-elle instauré une politique de dialogue et d'engagement sur les thèmes ESG avec les émetteurs ?</b></p> <p>Cette politique est nécessaire afin d'inciter les entreprises à adopter de meilleures pratiques, entre autres, en termes de gouvernance.</p>



ZOOM

### L'évaluation d'une entreprise selon les critères de gouvernance

L'évaluation d'une entreprise selon les critères de gouvernance consiste à analyser les pratiques d'une entreprise en la matière, c'est-à-dire selon les politiques de rémunération des dirigeants, la composition du conseil d'administration, les procédures de contrôle, la conduite de l'entreprise en termes de respect de la loi ou encore de son code d'éthique.

L'évaluation des pratiques de gouvernance porte sur des critères tels que :

- Structure du conseil
- Audit & Contrôle
- Rémunération
- Droits des actionnaires
- Déontologie
- Pratiques fiscales
- Stratégie ESG



LE SAVIEZ-VOUS ?

En 2022, Amundi a instauré une politique de rémunération novatrice, visant à indexer les rémunérations variables des dirigeants et salariés sur l'atteinte d'objectifs ESG spécifiques, notamment :

- l'évaluation de la performance des dirigeants prend en compte l'atteinte d'objectifs ESG à hauteur de 20% minimum.
- la mise en œuvre du plan « Ambitions ESG 2025 » pèse pour 20% dans les critères supportant le plan d'actions de performance attribuées à plus de 200 cadres dirigeants.
- les objectifs ESG sont intégrés dans l'évaluation de la performance de tous les commerciaux et gérants de portefeuille.

Source : <https://legroupe.amundi.com/files/nuxeo/dl/c410c7fe-b5cb-44a2-8a15-30413ead6c74>

FOCUS

## Amundi, un acteur de référence de l'investissement responsable

Le monde d'aujourd'hui est confronté à de nombreux défis en matière de développement durable, qui touchent tous les secteurs de la vie : réduction des inégalités, égalité femmes-hommes, diminution de l'impact carbone, protection des espèces. L'investissement responsable est la réponse que le monde de la finance apporte à ces défis, c'est-à-dire l'investissement qui vise à la fois la performance financière et les bénéfices environnementaux et sociaux.

Amundi se classe dans le top 10 mondial de la gestion d'actifs avec 1 961 milliards d'euros<sup>12</sup> d'actifs sous gestion et 829 milliards d'euros<sup>12</sup> d'actifs responsables.



**Pionnier de l'investissement responsable**

avec plus de 30 ans d'expérience



**829 Mds€**

d'encours en Investissement Responsable<sup>12</sup>



**18 839**

émetteurs notés sur les critères ESG<sup>14</sup>



**2 115 entreprises**

auprès desquelles Amundi s'est engagé en 2022<sup>13</sup>



**10 208**

assemblées générales d'actionnaires dans lesquelles Amundi a voté en 2022<sup>12</sup>

12. Source : Amundi au 30 juin 2023.

13. Rapport d'engagement 2022, Amundi

14. Source: Amundi au 31 juillet 2023.



Retrouvez toutes les définitions des termes financiers utilisés dans ce document dans le [lexique](#)

### AVERTISSEMENT

**Achévé de rédiger le 23 août 2023.** Investir comporte des risques. Il n'y a aucune garantie que les considérations ESG amélioreront la stratégie d'investissement ou la performance d'un fonds. Les informations figurant dans cette publication ne visent pas à être distribuées ni utilisées par toute personne ou entité dans un pays ou une juridiction où cette distribution ou utilisation serait contraire aux dispositions légales ou réglementaires, ou qui imposerait à Amundi ou ses sociétés affiliées de se conformer aux obligations d'enregistrement de ces pays. Notamment cette publication ne s'adresse pas aux US persons telle que cette expression est définie dans le US Securities Act de 1933. Les données et informations figurant dans cette publication sont fournies à titre d'information uniquement. Aucune information contenue dans cette publication ne constitue une offre ou une sollicitation par un membre quelconque du groupe Amundi de fournir un conseil ou un service d'investissement ou pour acheter ou vendre des instruments financiers. Les informations contenues dans cette publication sont basées sur des sources que nous considérons fiables, mais nous ne garantissons pas qu'elles soient exactes, complètes, valides ou à propos et ne doivent pas être considérées comme telles à quelque fin que ce soit. Les informations sont inévitablement partielles, fournies sur la base de données de marché constatées à un moment précis et sont susceptibles d'évolution.

Les prévisions, évaluations et analyses ne doivent pas être regardées comme des faits avérés et ne sauraient être considérées comme des prédictions exactes des événements futurs.

Cette publication ne peut être reproduite, en totalité ou en partie, ou communiquée à des tiers sans notre autorisation. Édité par Amundi Asset Management - Société par actions simplifiée au capital de 1 143 615 555 euros - Siège social : 91-93, boulevard Pasteur, 75015 Paris - Société de gestion de portefeuille agréée par l'AMF n° GP 04000036 - 437 574 452 RCS Paris. Crédits photo : Istock.