

Sommaire

Ce qu'ils en pensent	11
Remerciements	17
Introduction	21
Un essai.....	23
Le résultat d'un travail au cœur de la gouvernance.....	23
Ce qu'est la gouvernance	26
Ce qu'est la prospective	26
La gouvernance d'aujourd'hui est inadaptée au monde à venir.	26

Partie 1. La gouvernance des entreprises va être bouleversée par des forces brutales

Chapitre 1. Reconnaître l'irrésistible ascension de l'écologie entraînant la nécessité d'un nouveau capitalisme	35
Un ancien capitalisme encore omniprésent	37
Les dimensions de l'écologie pour l'entreprise et la société	40
La contrainte écologique va devenir centrale	40
L'environnement, une « partie prenante » particulière.....	42

Chapitre 2. Saisir l'importance des nouvelles controverses	47
La prise en compte nécessaire de nouvelles parties prenantes ..	47
L'explosion des controverses et litiges	49
L'irrésistible montée du « <i>Say on Climate</i> »	52
Des retours de flamme sont à craindre sur la popularité de l'ESG	54
Le cas particulier du S de ESG, un poids politique important à court terme	57
Impact sociétal de l'entreprise : faudrait-il considérer des « scopes » du « social » comme il y a les scopes des émissions de CO ₂ ?	59
Une diminution certaine à venir du retour pour les actionnaires	62
Chapitre 3. Prendre en compte les nouvelles exigences de la société	65
Un rapport aux autorités en perte de confiance	66
Un rapport au travail plus exigeant	67
Des nouveaux acteurs dans la société	69
Chapitre 4. Améliorer l'information, réduire les asymétries	73
Une relation nouvelle à l'information à construire d'urgence ...	74
L'intelligence artificielle (IA), la nécessité d'un nouveau devoir de vigilance	77
Chapitre 5. Les performances et leurs mesures : arrêter l'imposture	81
Les critères de mesure de performance, d'évaluation et de notation vont être profondément bouleversés et augmenter considérablement en complexité	82
Les organismes de notation vont devoir gagner en rigueur, en crédibilité, en moyens nécessaires pour assurer leur mission.	85
Une mobilisation des conseils d'administration eux-mêmes ou à travers une extension des domaines de l'audit est imaginable ..	88

Chapitre 6. Se préparer à la comptabilité intégrée, environnementale et écologique	91
Lier les comptabilités, une évidence peu reconnue.....	92
De nouvelles mesures iconoclastes et impactantes	96
Mettre la comptabilité environnementale dans la comptabilité financière n'est pas de la science-fiction	99
Elle entrera aussi dans la fiscalité des individus et dans la comptabilité publique.....	102
Les notions classiques d'actifs et de passifs vont continuer à s'enrichir, demandant des réflexions stratégiques nouvelles .	103
Chapitre 7. Donner à l'éthique la place que la société attend	107
La confusion éthique et morale, un enjeu complexe	108
Un concept à géométrie variable	111
Le poids considérable des pressions externes (et des conceptions sociales de l'éthique)	112
L'éthique ne sera jamais un concept unanime, la capacité de questionner peut l'être	114
L'aveuglement éthique, un enjeu organisationnel pour le CA et pour le management	115
Un comité d'éthique ?	117
Chapitre 8. Se préparer à une judiciarisation et une normalisation accrues.....	119
Prévoir les risques juridiques et saisir leur rapide internationalisation	120
Les tribunaux prennent une dimension nouvelle et contraignante	123
Le normatif et la <i>soft law</i> vont exiger plus de transparence et plus de prospective.....	126

Chapitre 9. Reconnaître que les actionnaires, le pouvoir « souverain », ne seront plus ce qu'ils étaient 129

Un pouvoir crucial mais « irresponsable »	129
Des actionnaires archipellisés. Faut-il vraiment les considérer tous de la même manière ?	131
Les activistes arrivent, eux-mêmes fort divers	135
Vers de nouveaux binômes actionnaires-entreprises ?	137
Des relations actionnaires-CA plus directes	139
Le cas de l'État, un actionnaire particulier	139

Chapitre 10. Se préparer à un rôle grandissant et inévitable de l'État 141

L'État devra être un meilleur garant de la santé et de la sécurité sanitaire des citoyens	143
L'État interviendra de façon croissante sur la modulation des aides ou des taxes	146
L'État, acteur de la socialisation du pouvoir d'achat	148
L'État, intervenant sur les marchés	150
Vers un « <i>Name and Shame</i> » administratif ?	151
Financer la transition écologique : taxes, impôts, règles nouvelles	153
Quelle légitimité pour l'État ? Jusqu'où l'État peut-il/doit-il aller ?	156

Partie 2. Les administrateurs devront justifier leur existence, leur rôle, leurs décisions

Chapitre 11. Être prêt à assumer la montée des responsabilités pour les administrateurs 163

Attaquer les administrateurs en responsabilité ?	164
La responsabilité d'un administrateur a plusieurs sens	165
La responsabilité des administrateurs devient une évidence..	166

Restaurer la confiance et la gérer avec les parties prenantes .	167
La transparence, un critère à développer pour être crédible...	169
Les administrateurs doivent-ils s'inquiéter pour leur responsabilité individuelle ?	171
Vigilance, diversité et mondialisation, le puzzle au-delà du légal.	178
Des arbitrages éthiques parfois cornéliens mais qu'il faudra prendre et assumer, notamment entre l'environnement (E) et le social (S).....	179

Chapitre 12. Communiquer, créer de la confiance ; développer de nouveaux dirigeants 181

Une « <i>Share of Voice</i> » en déclin pour les entreprises face aux autres voix	181
Confiance et contrôle entre le CA et le management.....	182
Une véritable hygiène de la décision à mettre en place	183
Obligation de développement des dirigeants adaptés au Nouveau Monde	184
Reconnaître l'importance d'un fou du roi	187
Améliorer l'hygiène de la décision	187
Transformer la transformation par une nouvelle approche du collectif	188
Inventer les nouveaux KPI du dirigeant	189

Chapitre 13. Assumer que le conseil d'administration devienne responsable d'actions autrefois largement laissées au management 191

La communication devient stratégique	192
Le concept de rétroresponsabilité restera d'une complexité extrême	194
La compliance ne suffit plus.....	196
Des relations triangulaires CA/actionnaires/management à moderniser	197
Une dissociation essentielle aux contre-pouvoirs.....	198

Chapitre 14. Mettre en place des administrateurs plus compétents, plus assidus, mieux formés, disposant de plus de moyens.....	201
L'injonction de compétence	201
L'injonction de temps à passer.....	204
L'injonction de formation	205
La mise à disposition de nouveaux moyens	206
Des processus nouveaux de nomination à envisager	207
Les administrateurs salariés (AS) ne peuvent que difficilement être une force de proposition efficace pour le Nouveau Monde.....	210
La fin de la confidentialité des décisions ?	213
Les administrateurs peuvent-ils être des moteurs de ces changements nécessaires ?.....	214
Chapitre 15. Représenter les générations futures	215
Conclusion.....	221