

**Pour des conseils
d'administration**
au service de
la transformation durable

Qu'est-ce qui freine les conseils d'administration dans leur prise de responsabilité sur les enjeux de durabilité ?

Quel rôle le conseil d'administration doit-il jouer dans la transformation durable de l'entreprise ?

Comment cette instance peut-elle concrètement encourager la performance durable ?

C'est après avoir sondé bon nombre de dirigeants sur ce qu'ils identifiaient comme les plus grands freins de la transition durable que nous nous sommes attaqués au sujet identifié comme prioritaire : celui du conseil d'administration.

Alors qu'il est de la responsabilité du conseil d'administration d'assurer la pérennité de la performance de l'entreprise dans un monde aux ressources limitées, cette étude pose un diagnostic sur les blocages de cette instance sur le sujet tout en esquissant quelques voies de réinvention pour la mettre au service, sans faux semblants, de la transformation durable.

4 ENSEIGNEMENTS EN 1 COUP D'ŒIL

Un rapport ambigu au temps



Le conseil d'administration — qui a pour rôle de fixer le cap de l'entreprise, de déterminer ses orientations stratégiques et de contrôler leur exécution —, est censé être le gardien de la pérennité de la performance. Pourtant, face aux audaces exigées par la transformation durable, il aurait davantage tendance à lui préférer le confort du court terme. *“Selon moi, le conseil d'administration ne joue quasiment aucun rôle dans la garantie de la performance durable.”*

Un manque d'alphabétisation



Le premier constat posé par les interviewés est en premier lieu celui d'un manque d'alphabétisation aux enjeux environnementaux, si bien que la transformation durable du modèle économique de l'entreprise est davantage perçue comme un coût à court terme que comme un investissement à plus long terme. La formation, qu'elle soit interne, au travers d'échanges avec des pairs ou par la veille d'un administrateur expert, reste de mise. *“On a l'impression que tout le monde maîtrise ce langage, mais en fait non, tout le monde n'a pas le même niveau d'alphabétisation.”* Et les outils qui permettent de faire le lien entre performance et transformation manquent pour convaincre.

Un enjeu de composition



Une plus large représentation des compétences et des intérêts des parties prenantes de l'entreprise est un enjeu clé pour relever le défi immensément complexe de la performance environnementale. Seule une diversité des profils permettra à cette instance collégiale de traiter le sujet de façon holistique. *“J'ai le sentiment que le conseil d'administration est l'endroit dans lequel doit s'exercer le challenge. Mais pas de challenge dans l'unité : il faut de l'altérité. Et c'est ce qu'il manque terriblement dans certains boards.”*

Un système peu incitatif



Plus largement, la manière dont est organisé le conseil d'administration n'incite pas non plus particulièrement les administrateurs à se saisir individuellement de cette responsabilité. Des réflexions sont à mener sur les instances qui permettent d'inoculer le sujet de la performance environnementale comme les comités RSE, sur les rémunérations des administrateurs ou encore sur la manière dont le conseil interagit avec le reste des parties prenantes de l'entreprise. *“Les comités RSE ne sont souvent ni pro-actifs, ni défenseurs des problématiques RSE lorsqu'il y a des décisions à prendre en CA.”*

AVANT-PROPOS

Quelques éléments
introductionnels pour
cerner le sujet



L'histoire du conseil d'administration

La forme que peut prendre cette instance et l'usage que les dirigeants en font sont tellement pluriels qu'il nous semblait important de revenir sur un socle de définition, la raison d'être de cette instance, avant de plonger plus loin dans les enseignements de cette enquête.

Conseil d'administration

n.m. : instance collégiale de personnes physiques ou morales qui a un droit de regard sur une institution (ici l'entreprise privée) pouvant revêtir la forme d'un contrôle de la stratégie, d'une vigie de la mise en œuvre des activités, d'une orientation ou réorientation du cahier des charges de l'institution.
(Herrick Mouafo, 2014)

Le conseil d'administration n'a pas toujours eu « *d'existence légale dans les Sociétés Anonymes françaises, la diversité des pratiques de gouvernance était très grande* »¹.

Jusqu'à la moitié du XXème siècle, cette institution relevait plutôt de la liberté des associés, lesquels fixaient, dans des statuts, les modes d'organisation et de fonctionnement de la société.

En France, la loi de juillet 1966, article 98, lui attribue un rôle et une définition car, à l'époque, le développement des sociétés par actions et la dispersion de la propriété entre un grand nombre d'actionnaires entraînent la séparation de la propriété et du contrôle de l'entreprise². Les dirigeants pouvant prendre des décisions dont ce sont les actionnaires qui en assument les conséquences (positives ou négatives), **le conseil d'administration devient un organe essentiel pour défendre les intérêts de ceux qui détiennent le capital de l'entreprise.**

¹ Joly, H (.2012). *Une histoire du conseil d'administration*. Revue française de gouvernance d'entreprise, 11, pp.87-105.

² Berle, A. A., & Means, G. C. (1933). *The Modern Corporation and Private Property*. Columbia Law Review, 33(3), 557.

Ses prérogatives

¹ Gomez, P. (2021). *La Gouvernance d'entreprise*. QUE SAIS-JE.

Cette définition sera réaménagée dans la loi du 15 mai 2001, sur les Nouvelles régulations économiques (NRE) :

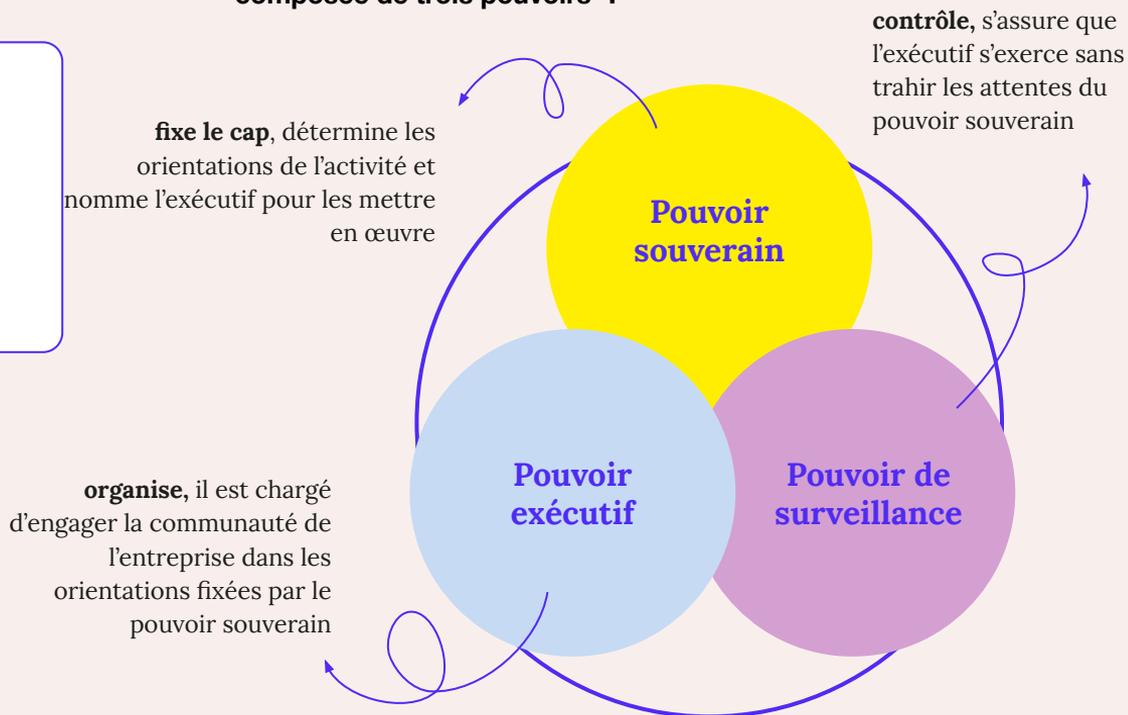
« **Le Conseil détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre.** Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société par ses délibérations... »

Quels pouvoirs le conseil d'administration détient-il ?

“C'est dur de faire une généralité car le rôle du conseil d'administration va être différent d'une entreprise à l'autre.”

- Un dirigeant

La gouvernance d'une entreprise est composée de trois pouvoirs¹ :



Un enjeu : Le rapport au temps

Selon les formes juridiques et les choix de gouvernance de la société commerciale, le conseil d'administration peut revêtir différentes formes de pouvoir. Il détient en revanche toujours la responsabilité de déterminer les orientations stratégiques de l'entreprise. Harlow Person, économiste américain, second président de la Taylor Society et professeur de management écrivait ainsi que : *“Plus la futurité est impliquée dans une entreprise, plus elle devient administrative.”*

Ou encore : *“L'administrateur vit dans le futur, il perçoit les tendances des événements et planifie ce qui est à venir.”¹*

Le rôle du conseil d'administration semble donc a priori tout indiqué pour se saisir d'un défi par définition orienté sur le long terme : celui de la transformation durable du modèle économique.

Et pourtant, c'est parfois bien ce souci du temps long qui fait défaut auprès des représentants des actionnaires de l'entreprise : *“quand l'actionnariat oriente l'entreprise par le profit court terme, la transition est bloquée car les changements et les investissements qu'elle implique nécessitent au contraire de penser la performance sur le temps long,”* appuie l'un des interviewés.

Si bien qu'aujourd'hui, le rôle joué **dans les faits** par les conseils d'administration semble largement remis en question...



Une instance face à des questionnements

“La plupart des initiatives de transformation durable meurent au niveau du conseil d’administration.”

- Un dirigeant

“C’est un très très gros sujet, celui du rôle du conseil d’administration dans la transformation durable, absolument crucial car aujourd’hui il est plutôt bloquant.”

- Un dirigeant

“Selon moi, le conseil d’administration ne joue quasiment aucun rôle dans la garantie de la performance durable.”

- Une dirigeante

“Parfois le CA n’est qu’une caisse enregistreuse et tout se passe au niveau de l’exécutif.”

- Une administratrice

👁️ Le CA face à ses enjeux

Environ **70 %** des administrateurs se disent modérément ou pas du tout efficaces pour intégrer l'ESG dans la stratégie et la gouvernance de l'entreprise.¹

Voici les mots des interviewés lorsque nous les avons questionnés sur le rôle du conseil d’administration face aux enjeux de transition environnementale.

Le questionnaire principal de cette enquête a donc été le suivant :

Comment faire évoluer cette instance pour qu’elle soit à la hauteur de ses responsabilités ?

¹ BCG-INSEAD Board ESG Pulse Check, 2022

Sommaire

Mythes et réalités

[10]

La réglementation du rôle du CA dans la transformation durable

Les grands défis

[15]

- Du combat individuel à la responsabilité partagée
- Des actionnaires à la société toute entière
- D'un sentiment "coût" à la conviction d'investir

Méthodologie

[45]

“Le rôle du conseil d'administration est de définir les aspirations de l'entreprise en termes de durabilité.”

Sonia Tatar

MYTHES & RÉALITÉS

La réglementation du rôle du conseil d'administration dans la transformation durable

La RSE : un sujet devenu **incontournable** sous l'effet réglementaire

À l'instar de la présence des femmes dans les conseils d'administrations, le sujet de la RSE est devenu incontournable sous l'effet réglementaire. Depuis la Loi Relative aux Nouvelles Régulations en 2001 jusqu'à la Loi sur la déclaration de la performance extra-financière en 2017, le sujet a fait doucement son chemin dans les rapports, passant d'un petit encart à une bonne partie du pavé des documents d'enregistrement universel.

“Ce qui est clair c'est que les conseils d'administration, que ce soit par convictions ou obligations, s'emparent de plus en plus du sujet.”
- Un administrateur

En France, plusieurs réglementations ont contraint la communication extra-financière des entreprises et le périmètre de surveillance des CA.

- 2001** ● **Loi relative aux Nouvelles Régulations Économiques**
Pour les entreprises cotées en Bourse, un reporting extra-financier devient réglementaire (rapport annuel de l'impact socio-environnemental)
- 2009** ● **Grenelle I et II**
2010 ● Élargissement de la catégorie d'entreprises devant rendre compte d'un bilan social et environnemental (500+) et vérification des données extra-financières publiées par un Organisme Tiers Indépendant
- 2015** ● **Loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte**
Les investisseurs institutionnels doivent désormais rendre compte de comment ils luttent contre le réchauffement climatique, davantage de sanctions peuvent être rendues publiques et il y a obligation des sociétés financières à rendre publiques des informations liées au climat
→ On observe moins d'investissements dans les énergies fossiles, -40 % environ selon une étude de la Banque de France 2021
- 2016** ● **Loi sur le devoir de vigilance**
Pour les entreprises de plus de 5000 salariés, davantage de transparence et un plan d'action demandés
- 2017** ● **Loi sur la déclaration de performance extra-financière**
Pour renforcer significativement les exigences en matière de quantité, de précision et de qualité de l'information ESG et élargir le nombre de sociétés concernées : dès 2025 pour les entreprises de plus de 250 salariés.

Pourtant les réglementations ne suffisent pas

“Le sujet est abordé souvent sous un angle que je qualifierais de “check the box” plus que de réinvention en profondeur du modèle économique.”

- un dirigeant

“Beaucoup reconnaissent l'importance de la durabilité, mais la question est encore abordée comme un “facteur d'hygiène”, c'est-à-dire comme un exercice de conformité, par opposition à une véritable création de valeur pour les entreprises, pour les différentes parties prenantes et pour la planète.”

- Sonia Tatar

👁️ Un manque de sanctions réelles

En France, la déclaration de la performance extra-financière n'est pas soumise à de quelconques sanctions réglementaires, si bien que la RSE est jusqu'à présent majoritairement considérée comme une nouvelle conformité de communication à laquelle il faut se soumettre plus que comme un sujet stratégique d'entreprise.

“Quand on s'aperçoit qu'il y a eu malversations, on vient te chercher en tant que membre du comité d'audit. Quand on s'aperçoit que la trajectoire carbone n'a pas été suivie, on ne vient pas te chercher.”

- Un administrateur

Les enjeux environnementaux sont finalement **davantage considérés comme un sujet de “compliance”** qu'un vrai sujet de transformation du modèle économique.

👁️ **La loi PACTE, une tentative pour faire de ce sujet un enjeu stratégique, à 3 niveaux :**

- L'article 1833, valable pour toutes les sociétés, précise que **tout dirigeant devrait s'interroger sur les enjeux sociaux et environnementaux** et les considérer avec attention, dans l'intérêt de la société, à l'occasion de ses décisions de gestion.
- L'article 1835, pour les entreprises volontaires, stipule que **les statuts de la société peuvent préciser une raison d'être**, permettant un questionnement fécond pour orienter l'entreprise dans une recherche plus long terme.
- L'article L210.10, pour les entreprises volontaires, ancre une innovation juridique avec le statut d'**entreprise à mission** en dotant l'entreprise d'**une gouvernance dédiée pour suivre les engagements** dont elle s'est dotée (la création d'un comité de mission et l'intervention d'un organisme tiers indépendant chargé de la vérification de l'exécution).



Le troisième niveau de cette loi PACTE, celui de l'entreprise à mission, est plus ambitieux que les précédentes réglementations sur la responsabilité environnementale des entreprises puisqu'elle la positionne au cœur de la création de valeur et non comme un enjeu de transparence. Pourtant, si le respect des objectifs sociaux et environnementaux de l'entreprise est bien vérifié, aucune évaluation globale sur l'atteinte des objectifs n'est menée, contrairement à ses alter ego américains et italiens : la Società Benefit et les B Corp.

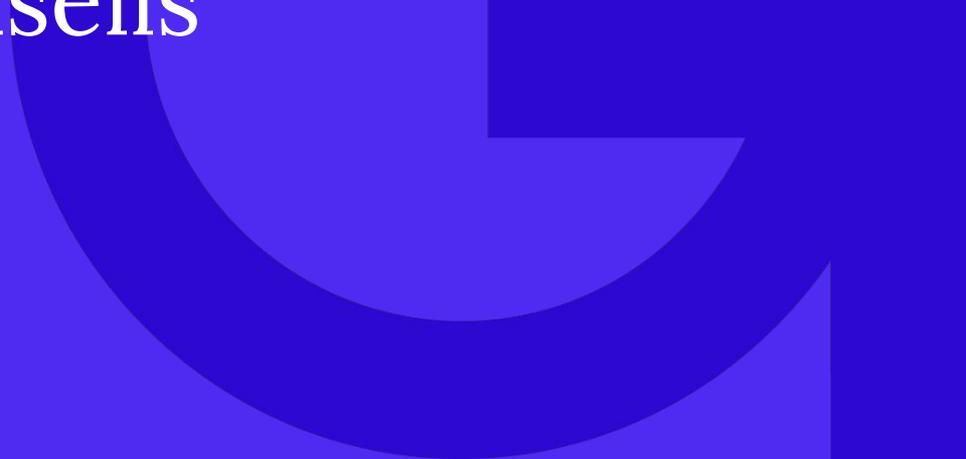
Par ailleurs, si le conseil d'administration peut saisir le comité de mission sur un sujet particulier pour avoir ses observations ou un regard éclairé, il reste maître des orientations.

Finalement, les réflexions autour du conseil d'administration restent clés pour donner aux acteurs économiques les moyens de se transformer durablement.

**Nous nous sommes donc interrogés sur les moyens
– autres que réglementaires –
de permettre aux CA d’être à la hauteur
des enjeux *business* de la transformation durable.**

LES GRANDS DÉFIS

Les principaux leviers de
réinvention des conseils
d'administration



1.

 **Du combat individuel
à la responsabilité partagée**
Systématiser la responsabilité
des administrateurs sur le sujet

2.

 **Des actionnaires
à la société toute entière**
Faire évoluer la représentation
des intérêts au sein du conseil

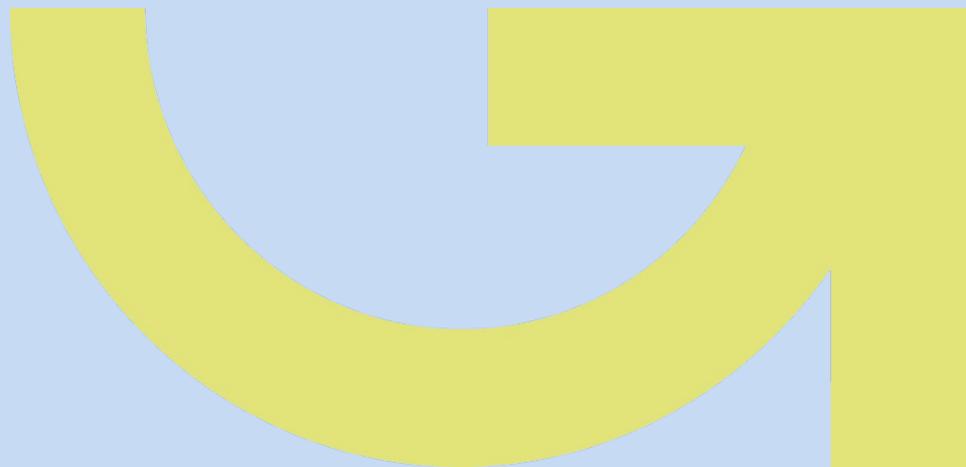
3.

 **D'un sentiment coût
à la conviction d'investir**
Agir sur la compréhension
pour faire évoluer les
comportements

Défi n°1

DU COMBAT INDIVIDUEL À LA RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

Systematiser la responsabilité
des administrateurs sur le sujet



1 constat :

Des leaders engagés, il y en a... Mais ils sont peu encouragés.

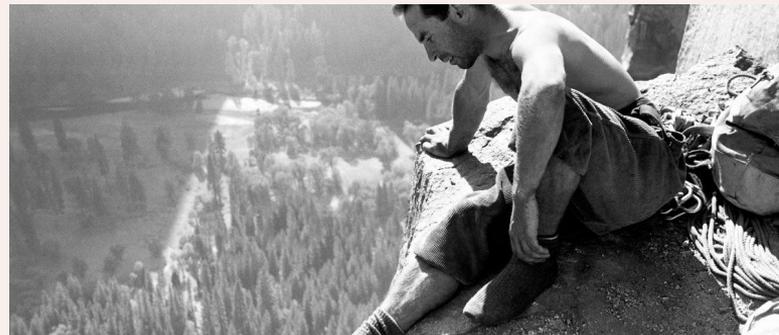
Selon les personnes que nous avons interviewées, le fait que l’empreinte environnementale soit abordée sous le prisme “*reporting*” plus que stratégique n’est pas tant dû à une absence de leaders engagés et volontaires côté exécutif, mais plutôt à une absence de responsabilisation des membres du conseil d’administration.

“Si en tant que président tu dis que le board n’est pas assez engagé, c’est que tu n’as pas assez fait le taff de pousser le sujet.”

- une dirigeante

“Les administrateurs ont tendance à être bureaucrates plutôt qu’entrepreneurs. C’est pareil sur le sujet de la performance environnementale.”

- un administrateur



Yvon Chouinard

Finalement, **le système qui régit le CA n’est pas favorable à pousser des pivots** aussi audacieux que ceux que l’exigent une transformation durable du modèle économique.

“Ces sujets reposent encore beaucoup sur le courage exécutif. La responsabilité individuelle des administrateurs reste un facteur clé car la plupart ont été formés à travailler à la maximisation des certitudes mais il n’y a pas de récompense à aller vers l’incertitude.”

- un dirigeant

La machine grippée : un enjeu **systemique**

“Par construction, le dirigeant est toujours nerveux face à son conseil : il ne veut pas qu'on lui reproche une transformation coûteuse, surtout dans une phase où l'économie est en train de se retourner et notamment dans un contexte où le système ne récompense pas le vertueux.”

- Une administrateur



Les temps modernes, Charlie Chaplin

Dans les sociétés anonymes, si les administrateurs sont sur le papier bien **“responsables, individuellement ou solidairement, envers la société ou les tiers, des infractions aux dispositions législatives ou réglementaires applicables aux sociétés anonymes, des violations des statuts ou des fautes commises dans leur gestion”**, le premier obstacle à la capacité du conseil d'administration à se saisir des enjeux des limites planétaires est structurel : cet organe politique est encore trop dépendant de la bonne volonté des individus qui le compose.

Comment rendre systémique la responsabilité des administrateurs ?

Comment faire pour que la transformation durable ne soit pas *seulement* un sujet de convictions individuelles mais *aussi* de réflexion stratégique ?

3 leviers

“Ce n’est plus un sujet militant, il faut que ce soit celui de tout le monde.”

- Vincent Fauvet



**Le sujet au cœur des
considérations**



**De la transparence pour
plus d'exigence ?**



**Une réorientation
de la récompense**



Levier n°1 : Le sujet au cœur des **considérations**

👁️ Plusieurs modalités

La RSE peut être intégrée aux comités préexistants comme le comité d'audit obligatoire mais cela ne permet pas de creuser le sujet en profondeur. **Le CA peut aussi prendre l'initiative de nommer des comités spécialisés**, en plus du comité d'audit. Ces comités doivent être composés d'au moins 3 membres du CA, le président étant membre d'office, et ont le pouvoir d'inviter à leurs séances n'importe quelle personne dont la présence est jugée nécessaire. **Un seul comité pour traiter l'ensemble du sujet environnemental, ou plusieurs découpés en sous-thématiques...** Les configurations sont variables.

Les comités spécialisés dédiés au sujet RSE se sont multipliés ces dernières années et sont des marqueurs d'une volonté croissante de faire rentrer le sujet de la performance environnementale dans les instances de gouvernance. En 2015, le taux de conseils d'administration du SBF 120 dotés d'un comité RSE n'était que de 25 %. Avec 64,2 % de comités RSE en 2021, elle devance de 17 points l'indice britannique FTSE 100.¹

“Ça permet d'installer les choses, c'est un moyen d'avoir un compte rendu systématique, ce qui est bien pour habituer les administrateurs au sujet. C'est en partant de cette petite place à part que l'on peut faire grandir les engagements,” explique un administrateur.

Néanmoins, **leur impact reste très mitigé** selon le panel d'interviewés, notamment parce qu'il traite le sujet de la performance environnementale “à part” et non comme une colonne vertébrale pour l'ensemble des sujets.

¹ Institut français des administrateurs (IFA) et Ethic & Boards



Levier n°1 : Le sujet au cœur des **considérations**

“Ces comités RSE ne sont souvent ni pro-actifs, ni défenseurs des problématiques RSE lorsqu’il y a des décisions à prendre en CA,”

témoigne une dirigeante. Ainsi, le comité RSE tel qu’il est façonné aujourd’hui ne permet pas d’impulser de changement sur les orientations stratégiques. Il est vrai qu’il s’agit **d’avantage une task force qui permet d’éclairer les décisions plus qu’il ne représente un pouvoir de décision**. Néanmoins, plusieurs points peuvent lui permettre d’avoir plus d’impact.

Les limites de cette instance sont finalement similaires à celles que l’on a pu faire, au niveau exécutif, à l’égard des directions RSE : les sujets qu’elles portent peinent parfois à engager le reste des administrateurs qui n’en font pas partie. *“Je suis contre les directions RSE dans les boîtes. Ça devrait être du core business : tout le monde doit en faire. Et c’est pareil pour les comités RSE,”* explique un administrateur. **L’enjeu : faire de ces comités des chevaux de Troie assez proactifs pour faire du sujet un incontournable... Et devenir petit à petit indispensables.**

👁️ Garder les avantages d’un comité dédié : un travail en chambre utile

- **Le faire travailler en étroite proximité avec l’exécutif** de l’entreprise pour porter auprès des administrateurs des recommandations ancrées dans les enjeux opérationnels.
- **Le composer de membres capables de relier** la question environnementale aux problématiques sectorielles.
- **Impliquer proactivement le président** du CA qui a la responsabilité de fixer les ordres du jour, afin de pousser plus systématiquement le sujet.



Levier n°2 : De la **transparence** pour plus d'exigence ?

Un autre levier a été soulevé pour favoriser la prise de responsabilité généralisée des administrateurs, qui lui aussi fait débat : celui de la transparence pour rendre plus visible auprès des diverses parties prenantes de l'entreprise les arbitrages de cette instance de gouvernance souvent perçue comme opaque.

“On va vers de plus en plus de transparence, c'est le sens de l'histoire.”

- Une dirigeante

Néanmoins, il semble important pour les personnes interviewées que la transparence soit **positionnée au juste niveau pour préserver une caractéristique fondamentale du conseil d'administration** : celle d'une instance qui doit pouvoir héberger le débat d'idées et la confrontation des points de vue pour atterrir sur un consensus éclairé.

“Je sais que certains ont une stratégie de transparence totale : les réunions sont enregistrées pour l'interne. C'est peut-être un peu trop.”

- Un administrateur

“Ce sont des organes politiques, il faut donc que politique puisse se faire. Le flicage par une transparence totale n'est pas une manière de favoriser les débats honnêtes sur l'avenir de l'entreprise.”

- Une administratrice



Levier n°2 : De la **transparence** pour plus d'exigence ?

Ce qui est certain, c'est qu'il y a probablement de nombreuses choses à repenser autour de la qualité et l'authenticité de l'information transmise aux **actionnaires qui sont de plus en plus regardants**, et plus largement aux parties prenantes de l'entreprise, **pour rebâtir une confiance envers le conseil d'administration et ses décisions**.

“Il faut être beaucoup plus transparent sur la réalité des efforts de l'entreprise sur ses engagements environnementaux.”

- Un dirigeant

“On organise des roadshows ESG une fois par an – des rendez-vous individuels avec le top 10 de nos investisseurs – ainsi que des journées thématiques pour tous nos actionnaires.”

- Une chief of staff RSE

👁️ Réengager ses actionnaires par l'information

Contrairement à ce qui est communément pensé, la financiarisation des organisations est moins une conséquence d'un actionnariat « fort » que de son désengagement.¹ Un actionnariat dit « faible » dans l'exercice des pouvoirs, désintéressé de la vie de l'entreprise, de ses perspectives, qui ne considère l'entreprise plus que comme une source de dividendes dont il peut se désengager à l'envi, ne penchera pas en faveur des mêmes orientations qu'un actionnariat impliqué de manière active dans la vie de l'organisation, soucieux de sa pérennité et de la durabilité de ses choix. C'est pour cela que les moments tels que l'assemblée générale sont fondamentaux : **“pour moi, la transparence se joue au niveau de l'AG. Il faut qu'elle joue son rôle.”**

¹ Gomez, P. (2021). *La Gouvernance d'entreprise*. QUE SAIS-JE.



Levier n°3 : Une réorientation de la **récompense**

Troisième levier posé sur la table par les interviewés pour systématiser la prise de responsabilité des administrateurs sur les sujets environnementaux : la rémunération.

“Ça pourrait être une bonne idée, les incentives. En France, tu as une rémunération fixe. Aux États-Unis, tu as un fixe et des actions, ce qui est bien pour représenter les intérêts des actionnaires. Il faudrait un variable indexé sur la performance environnementale.”
- un dirigeant

👁️ Récompenser le long terme

Parmi les voies pour “bien rémunérer” les dirigeants de l'exécutif figure le fait de **favoriser le long terme**¹ par d'autres formes d'incitations que les dividendes des *stock options* qui par nature orientent vers une rentabilité dont l'horizon temps est l'année. Pour les administrateurs, **un variable indexé sur la performance environnementale** pourrait être une piste. Dans le paysage international, certaines entreprises **lient en partie ou totalement les frais de performance à la performance durable**.

Autre forme de récompense qui repose davantage sur le pouvoir que la rémunération, pour agir sur les intérêts des actionnaires que les administrateurs représentent : **la proportionnalisation des droits de vote en fonction de la longévité des actions**, pour récompenser la confiance et créer les conditions de transformations plus audacieuses.

¹ Lamarque, E. (2011). *Gouvernance et prise de décision : les questions qui dérangent*. Eyrolles.



Levier n°3 : Une réorientation de la **récompense**

Néanmoins cette piste est loin de faire l'unanimité auprès de notre panel d'interviewés :

“Selon moi, les enjeux de rémunération des administrateurs restent anecdotiques, ça ne va peut-être pas faire avancer les choses.”

- un dirigeant

Notamment parce que cela entraînerait une certaine complexification des modèles de rémunération :

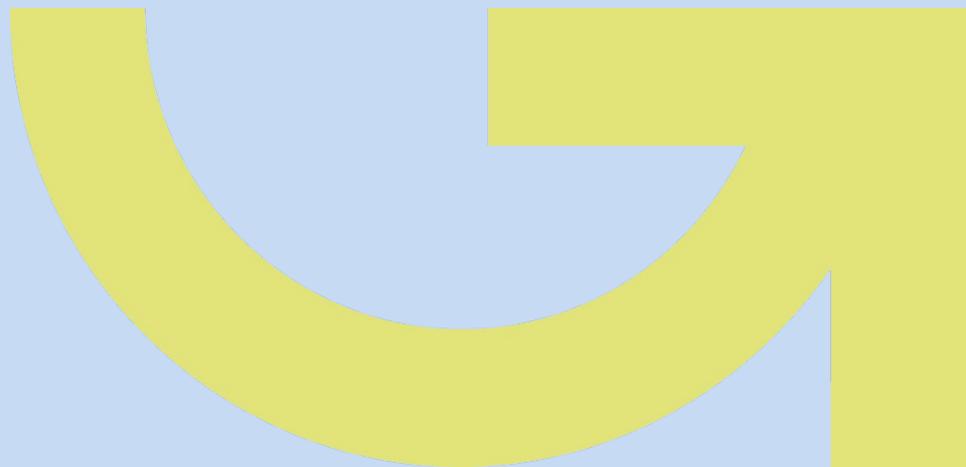
“L'administrateur doit voir l'entreprise dans sa globalité. Donc si on indexe la rémunération sur la performance environnementale, il faut aussi le faire sur l'inclusion, les engagements sociétaux, etc. Et tu ne t'en sors plus. .”

- un administrateur

Défi n°2

DES ACTIONNAIRES À LA SOCIÉTÉ TOUTE ENTIÈRE

Faire évoluer la représentation
des intérêts au sein du conseil



1 constat :

Une instance collégiale... Mais déficiente dans sa capacité à faire débat



Après avoir abordé les mécanismes et modes de fonctionnement qui régissent cette instance, ô combien fondamentaux, **intéressons-nous désormais à sa composition tout aussi — voire plus — cruciale.** En effet, selon un article de l'université du Québec (qui date cependant de 2012), la composition du conseil d'administration importerait même plus sur la performance environnementale que les comités spécialisés : c'est-à-dire qu'il serait plus impactant de sélectionner les bons profils d'administrateurs que de créer des organes dédiés à la RSE au sein d'un conseil d'administration.

Et pourquoi les caractéristiques de ses membres sont-elles si importantes ? Parce que le conseil d'administration est une instance de débat :

“Dans un conseil, la décision est collégiale : il y a un enrichissement de chacun pour contribuer au débat. C'est la collégialité de la décision.”

- un administrateur

“J'ai le sentiment que le conseil d'administration est l'endroit dans lequel doit s'exercer le challenge. Mais pas de challenge dans l'unité : il faut de l'altérité. Et c'est ce qu'il manque terriblement dans certains boards.”

- un dirigeant

Un débat d'autant plus essentiel que les enjeux de la transformation durable sont loin d'être évidents.

La machine grippée : un enjeu de composition

Plusieurs recherches ont en effet montré que la diversification des parties prenantes au sein du conseil d'administration permettait à l'organisation d'acquérir des ressources critiques. Des travaux plus récents démontrent par ailleurs que **cette plus grande variété de points de vue rend le conseil d'administration plus sensible aux questions de la RSE, et aide l'entreprise à mieux traiter ces questions.**¹

Or, si aujourd'hui la bataille sur la mixité de genre semble avoir été remportée — notamment grâce à la **Loi Copé-Zimmermann** du 27 janvier 2011 qui pose une obligation de respecter un quota minimum de 40% de membres de chaque sexe au sein des conseils d'administration sous peine de nullité des délibérations et qui a fait passer la part des femmes au sein du SBF 120 de 13 % en 2010 à 46 % en 2021 —, de nombreux autres champs de la diversité peinent à faire leur entrée dans cette instance de gouvernance.

¹ Bear, S. E., Rahman, N., & Post, C. (2010). *The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation*. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207-221.

👁️ Des conseils en manque de diversité

Ce sentiment que nous ont remonté le panel d'interviewés est partagé par l'ensemble des administrateurs français.

58 % des administrateurs français se disent préoccupés, et **10 %** extrêmement préoccupés, par le fait que le manque de diversité des points de vue au sein des Conseils puisse empêcher l'émergence de discussions judicieuses, alors qu'elle est considérée très majoritairement pertinente pour promouvoir la prise en compte du rôle de l'entreprise face aux enjeux sociétaux. Ils sont 46 % à l'international, soit 12 points de moins que la moyenne française.²

Mais quelle diversité faut-il inoculer ?

² KPMG (2022). *Diversité au sein des conseils d'administration. Quels enjeux et opportunités ?*

3 leviers

“Un administrateur est responsable devant les actionnaires. C’est ça, la responsabilité ultime d’un administrateur. On n’a personne qui est fondamentalement accountable par rapport à la société.”

- Un administrateur



**La diversification
des intérêts**



**La complémentarité
des compétences**



**Plus d’écoute
des convaincus**



Levier n°1 : La diversification des intérêts

La diversité des intérêts au sein des conseils d'administration peut s'entendre à plusieurs niveaux. Elle peut par exemple se référer à la relation qui lie les parties prenantes à l'entreprise (client, partenaire, prestataire, salarié, actionnaire...) ou aux caractéristiques sociales de ses membres (âge, genre, origines, catégorie socio-professionnelle...). Attaquons-nous tout d'abord au premier cas !

Les parties prenantes à table !

Représenter à la table des discussions l'intégralité des parties prenantes de l'entreprise est une idée que nous avons largement retrouvée dans nos échanges. **Les actionnaires y sont représentés par définition, mais nombreux sont ceux qui prônent la représentation des clients et des salariés.** Ces derniers sont obligatoirement représentés depuis la loi du 14 juin 2013 pour les entreprises de plus de 10 000 salariés dans le monde ou plus de 5 000 en France mais *“pas en nombre suffisant et ils ont souvent du mal à se faire entendre car ils ne sont pas assez préparés à l'exercice pour pouvoir s'exprimer de manière pertinente”*, témoigne un dirigeant.

👁️ Les administrateurs salariés dans le monde

Dans les pays scandinaves, les salariés sont fortement représentés dans les conseils d'administration ($\frac{1}{3}$ **des membres** dans les entreprises de plus de 35 salariés au Danemark et dans les entreprises entre 50 et 200 salariés pour la Norvège) et **leur présence est évaluée comme réel levier de transformation.**

D'ailleurs, une étude européenne comparant l'attitude des deux catégories d'administrateurs [salariés et actionnaires] a montré que les représentants des travailleurs sont plus enclins à tenir compte des intérêts des actionnaires (et pas seulement de ceux des travailleurs), mais aussi des intérêts de l'environnement et de la communauté locale.

¹ European Trade Union Institute (2016). *Worker Participation*



Levier n°1 : La diversification des intérêts

Il est une autre partie prenante que nous n'avons pas abordé : **“le vaste monde”** comme disait l'un des interviewés. **“Il faut un chief society officer”** pour reprendre les mots d'un autre. Récemment, **l'entreprise britannique de cosmétiques Faith in nature vient de nommer un administrateur pour représenter la nature** au sein de son conseil d'administration. Le rôle est pris en charge par un binôme issu de deux associations de défense des droits de la nature.

La question moins unanime des caractéristiques sociales

Se pose notamment le sujet de l'âge, à l'heure où une jeunesse tient ses aînés Boomers pour responsables de l'épuisement des ressources planétaires. Et de fait, l'âge moyen d'un administrateur du SBF120 est 58,7 ans. Donc les administrateurs en France ne sont pas de première jeunesse et la question d'intégrer d'autres générations dans les conseils se pose :

Il est intéressant de noter que les administrateurs de moins de 50 ans se sont beaucoup plus questionnés sur la manière dont ils voulaient façonner le monde depuis la pandémie que leurs aînés.¹ Par ailleurs, **“Beaucoup de dirigeants se sont mis en marche suite à des conversations avec leurs enfants. C'est une piste qui est intéressante,”** explique un administrateur.

Mais le *comment intégrer la jeunesse* fait indéniablement débat : **“Être administrateur, c'est un métier. On va les chercher pour leur expérience et leurs compétences, et ça s'acquiert avec le temps. Si pour sauver le climat tu plantes ta boîte, tu n'auras pas relevé le défi,”** explique un autre.

En revanche, positionner la jeunesse en posture de challenge semble faire davantage consensus. **“Il faudrait les impliquer davantage dans les comités spécialisés, on a besoin d'une forme de radicalité”**, appuie un autre administrateur.

¹ UBS Investor Watch, 2021



Levier n°2 : La **complémentarité** des compétences

Mais la diversité qui semble la plus urgente à représenter au sein des conseils d'administration, c'est **la diversité des compétences**, a fortiori pour aborder le sujet éminemment complexe de la durabilité de la performance.

Et pourtant...

Une étude de la Columbia University évalue que **la représentation des administrateurs compétents sur les enjeux climatiques ne s'élève qu'à 8 %**. En France, si les compétences climatiques sont davantage représentées dans les grands groupes que dans la moyenne nationale, c'est que les conseils d'administration sont davantage composés d'administrateurs indépendants (69 % des administrateurs sont indépendants dans les sociétés du CAC40 en 2021 alors que 52 % des ETI n'avaient aucun administrateur indépendant en 2014).

Au sein des entreprises des pays de l'OCDE, il a été démontré que les administrateurs indépendants portent plus souvent sujets de société que les administrateurs représentant les actionnaires et les exécutifs de l'entreprise.¹

Le simple fait d'augmenter leur représentation permet de diminuer la présence de biais tels que peuvent en avoir des administrateurs détenteurs de capitaux.

¹ Crifo, P., Escrig-Olmedo, E., & Mottis, N. (2019). *Corporate Governance as a Key Driver of Corporate Sustainability in France : The Role of Board Members and Investor Relations*. *Journal of Business Ethics*, 159(4), 1127-1146.



Levier n°2 : La **complémentarité** des compétences

Mais à quoi ressemble un administrateur externe qui permet de faire avancer les sujets de performance environnementale ?

“Ce sont des oiseaux rares”, explique un administrateur. *“Ce sont des personnalités qui sont à la fois engagées et qui comprennent l’activité de l’entreprise, sa supply chain, ses enjeux de valeur...”*

Ils peuvent avoir un rôle d’expert, pour porter un sujet nouveau, soulever de nouveaux enjeux sur la table et couvrir des angles morts de la direction. *“Son rôle est de mettre une graine dans la tête du dirigeant”,* appuie une administratrice.

👁️ Le comité de mission

Le comité de mission est en quelque sorte le conseil d’administration de la mission d’une entreprise. Celui-ci a deux rôles : **l’évaluation de l’efficacité** des actions passées par rapport aux objectifs sociaux et environnementaux et **le questionnement stratégique** sur la pertinence des actions et des stratégies choisies. Ces comités de mission font la part belle à l’externe : 79 % des comités de mission¹ intègrent une ou des parties prenantes externes toutes tailles d’entreprise confondues.

¹ Observatoire des Sociétés à Mission (2021).

² Jorgensen, H. B. (2022). *Stewards of the Future : A Guide for Competent Boards*. Barlow Publishing.



Levier n°3 : Plus d'**écoute** des convaincus

Mais la diversité de la représentation des intérêts au sein des conseils d'administration n'est rien si on ne crée pas les conditions d'un dialogue constructif.

Enjeu n°1 : l'équilibre des influences dans une instance politique

Nous l'avons vu précédemment, le conseil d'administration est une instance éminemment politique, de débat. Et comme dans toute instance politique, elle est le théâtre de jeux de pouvoir. Si on ne s'assure pas de donner à tous les administrateurs les moyens d'avoir voix au chapitre, **certains pourraient ne pas oser jouer des coudes pour faire entendre leurs convictions**. C'est souvent ce qui peut se passer **avec les administrateurs salariés, non formés à l'exercice**, ou avec des administrateurs externes soucieux de renouveler leur mandat. *“La durée d'un mandat, ça crée forcément un biais dans la posture et les décisions”*, explique une administratrice. *“Il ne faudrait pas dépasser la possibilité de faire 2 mandats”*, surenchérit un autre.

Enjeu n°2 : l'animation des échanges

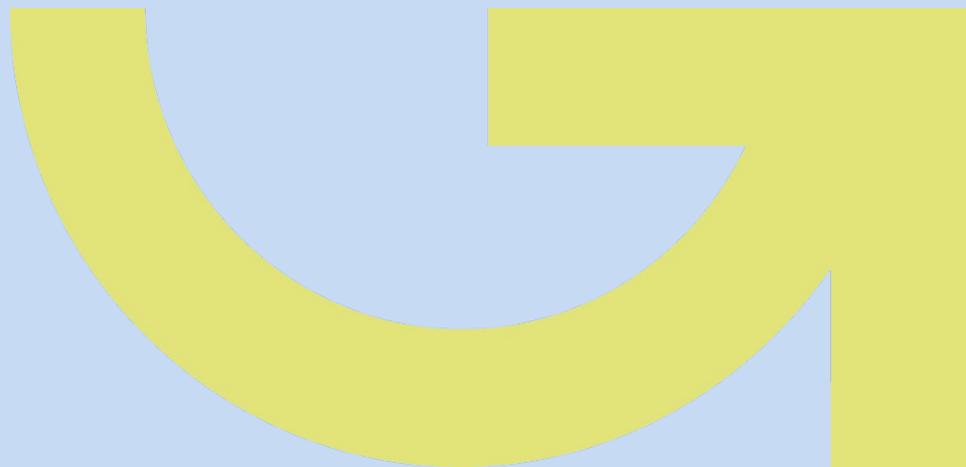
“On essaye de faire en sorte que la conversation soit à bâtons rompus mais il nous faudrait plus de méthodologie sur l'animation des discussions.” La diversité au sein du conseil d'administration peut générer des difficultés de coordination et demander davantage de temps dans les discussions.¹ *“Pas facile de faire converger des cerveaux qui ont des visions du monde très différentes. On fait l'hypothèse qu'on les met ensemble et que ça va bien se passer. Mais il faut des compétences de facilitation,”* explique Fanny Potier-Koninckx. Une facilitation d'autant plus importante pour s'assurer que tout le monde ait voix au chapitre.

¹ Huse, M. (2007). *Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance*. Cambridge: Cambridge University Press

Défi n°3

D'UN SENTIMENT "COÛT" À LA CONVICTION D'INVESTIR

Agir sur la compréhension pour
faire évoluer les comportements



1 constat : Une volonté de pivoter qui devrait couler de source

La corrélation entre performances financières et environnementales a été largement démontrée par les sciences de l'économie et de gestion.

Des résultats montraient déjà sur la période 1995-2003 que les entreprises avec de meilleurs scores d'éco-efficacité généraient une meilleure rentabilité. Une étude de 2016¹ notait un écart de performance économique d'environ 13 % en moyenne entre les entreprises françaises qui mettent en place des pratiques RSE et celles qui ne le font pas. La littérature scientifique a par ailleurs largement démontré depuis qu'un investissement RSE était un puissant levier d'innovation pour les entreprises, elle-même vecteur de création de valeur et de transformation pour l'entreprise.

¹ réalisée par France Stratégie, le commissariat général à la stratégie et à la prospective rattaché au cabinet du Premier Ministre, en collaboration avec l'Université Paris-Ouest Nanterre et l'École polytechnique

² Thomson-Reuters (2015). Research Data, Available on the Internet at <http://financial.thomsonreuters.com/>.

👁️ La performance environnementale :

La performance environnementale se définit selon trois dimensions : la réduction des émissions environnementales, l'innovation-produit et la réduction de la consommation des ressources.²

Avoir le souci de la performance environnementale de l'entreprise dans les conseils d'administration est donc loin d'être antinomique avec le fait de représenter dûment les intérêts des actionnaires.

Et pourtant...

La machine grippée : un enjeu **de connaissances**

Le constat vous paraîtra trivial, il n'en mérite pas moins d'être posé : en dehors des administrateurs indépendants recrutés pour leur expertise sur les sujets environnementaux, le niveau de connaissances requis pour appréhender le sujet complexe de la transition environnementale et ses effets sur le modèle de rentabilité est loin d'être toujours au rendez-vous.

“Il faut que les gens apprennent à parler la même langue et c'est très difficile. On a l'impression que tout le monde maîtrise ce langage, mais en fait non, tout le monde n'a pas le même niveau d'alphabétisation.”

- Un administrateur

“Les réglementations changent vite, le sujet est complexe : les conseils d'administration continuent d'apprendre sur le sujet.”

- Une administratrice

Donc malgré la popularité croissante du sujet au sein de cette instance, le manque d'alphabétisation — à la fois sur les enjeux environnementaux au sens large mais aussi sur l'empreinte de l'entreprise administrée — pose un obstacle de taille.

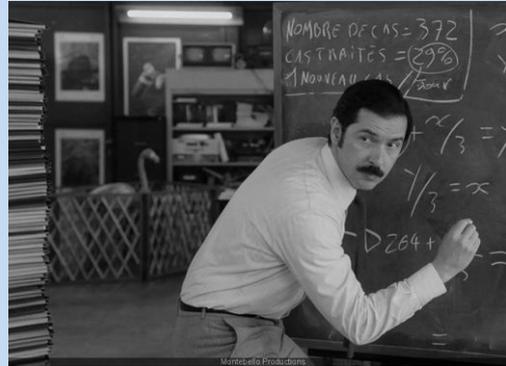
Si bien qu'aujourd'hui encore, **la transformation durable est perçue risquée, appréhendée davantage comme un coût à court terme que comme un investissement à long terme** pour assurer la pérennité de la performance.

Comment y remédier ?

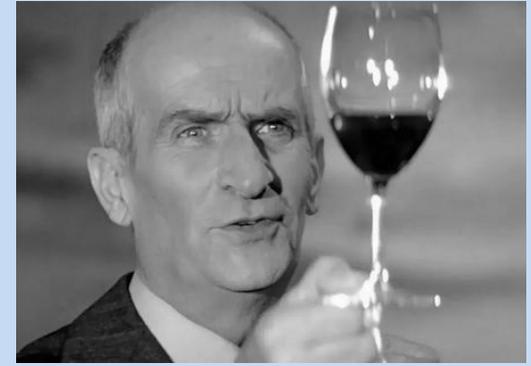
2 leviers, 1 ouverture



Oui, encore et toujours
la formation



La corrélation
financier/extra-financier



La prometteuse exigence
des investisseurs



Levier n°1 : Oui, encore et toujours la **formation**

“Étant donné que les administrateurs représentent des profils souvent âgés, ils n’ont pas été formés aux problématiques environnementales dans leur cursus universitaire”, explique une administratrice. Et pour pallier ce défaut de connaissances, deux moyens peuvent être déployés.

La formation par le conseil d’administration

Elle peut faire l’objet d’un parcours formel de formation avec l’aide d’un organisme tiers mais elle peut aussi être favorisée par la mise en place de **dispositifs d’apprentissage continu en interne** : *“Nous avons un administrateur référent climat qui a un rôle de formation du conseil sur le climat : c’est lui qui impulse les formations mais il est aussi en charge de faire des topos sur les avancées scientifiques.”*

Le partage entre pairs

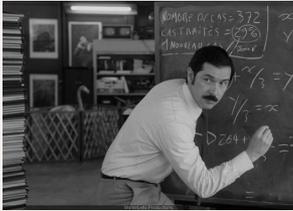
Autre constat : le sentiment d’un certain isolement des administrateurs et le besoin d’échanger davantage avec des pairs autres que ceux que l’on côtoie dans l’entreprise sur la manière d’appréhender les enjeux environnementaux au sein des conseils d’administration.

“Souvent ce qui me fait avancer dans mes réflexions, ce sont des discussions avec d’autres administrateurs. Mais on ne le développe pas assez.”

- Un administrateur

“Promouvoir une gouvernance responsable créatrice de valeur durable en veillant au bien commun, c’est possible avec une communauté de pairs – administratrices et administrateurs engagés, qui réfléchissent ensemble aux enjeux, se forment, partagent les bonnes pratiques, et sont force de proposition. C’est la mission de l’IFA - Institut Français des Administrateurs.”

- Denis Terrien



Levier n°2 : La **corrélation** financier/extra-financier

“Je crois que pour faire entendre raison aux administrateurs, il faut leur faire comprendre que sans transformation, leur capacité à faire de la performance est entravée. La boîte n'est pas là pour gérer le monde, elle est là pour générer de la performance. Et c'est ça qu'ils ont besoin d'entendre.”

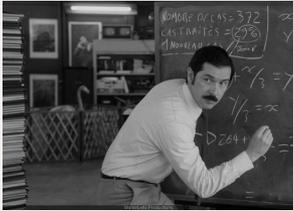
- Une administratrice

Il est donc primordial, pour toucher la corde sensible des administrateurs, que les informations qui leur sont communiquées ne séparent pas celles liées à la performance financière de l'entreprise et celles liées à la performance environnementale, mais bien qu'elles fassent la démonstration de leur interconnexion et démontrent que la transformation durable de l'entreprise est au cœur même de la création de valeur.

“Les administrateurs ont besoin de comprendre qu'en appréhendant correctement les sujets de durabilité, leur performance commerciale et financière sera supérieure à celle de la concurrence, parce que cela permet de se différencier vis-à-vis des consommateurs et de prendre une marge d'avance sur la réglementation,” nous explique un investisseur. *“Parfois, ça met même à l'abri de situations de marché comme on peut le vivre aujourd'hui avec la crise énergétique. En opérant la transition, on lève des incertitudes et des risques, et finalement on anticipe une évolution de la demande.”*

C'est cette démonstration de l'interdépendance des dimensions économique et environnementale qui permettra aux actionnaires de mieux arbitrer sur les choix stratégiques qui leur seront posés dans le futur.

Et pour cela, plusieurs outils existent.



Levier n°2 : La **corrélation** financier/extra-financier

Les stress tests

“Pour éveiller les consciences sur les risques et opportunités business associées au changement climatique, on a recours aux stress tests, pour comprendre les réactions des chaînes de valeur.”

Le diagnostic environnemental

Le manque de connaissance de l'empreinte de l'entreprise et l'identification des activités les plus polluantes peuvent rendre les débats RSE au sein des conseils d'administration déconnectés et pouvant aboutir sur des orientations à moindre impact.

La comptabilité fusionnée

“Il faut tâcher de fusionner la comptabilité extra financière avec la financière pour n'en faire qu'une”, disait Bris Rocher. Et pourtant, c'est bien là que le bas blesse et que l'exercice se complexifie. “Mes investisseurs n'arrivent pas vraiment à palper pourquoi on perdrait de l'argent si on ne se transformait pas. Ils veulent des faits et moi j'ai du mal à leur modéliser, je n'ai pas les metrics. Il me faudrait un tableau de bord qui montre à quel point une stratégie de transformation peut créer de la valeur pour l'entreprise.”

👁️ L'harmonisation des normes de reporting

Aujourd'hui, l'hétérogénéité des méthodes employées pour mesurer la performance durable des entreprises ne permet pas d'avoir une information capable de distinguer rapidement les bons des mauvais élèves. Harmoniser les normes de reporting permettrait d'agir davantage sur la réputation des entreprises, un argument qui serait de taille dans les orientations du conseil d'administration.



Une opportunité : La **prometteuse** exigence des investisseurs

“Les choses bougent.”

C'est le sentiment qui semble être unanimement partagé par les personnes que nous avons rencontrées au cours de cette enquête. Trop lentement, peut-être. Mais indéniablement. Et le Covid n'y est pas pour rien là-dedans : **60 % des investisseurs sont plus intéressés par l'investissement durable** qu'ils ne l'étaient avant la pandémie.¹

Et l'une des raisons pour lesquelles “les choses” semblent bouger vient de la partie prenante à laquelle on s'attendait le moins : les investisseurs.

“On conditionne notre participation à certains objectifs qui sont les nôtres, souvent plus grands que ceux de la boîte”, nous témoignait l'un d'entre eux. Peut-être plus avertis sur les risques que représenterait l'absence de transformation, ils poussent aujourd'hui eux aussi vers des pivots plus audacieux, encouragés par les nouvelles réglementations.

👁️ **La taxonomie européenne**

Cette classification des activités économiques ayant un impact favorable sur l'environnement a pour objectif d'orienter les investissements vers les activités dites "vertes". La Commission européenne a chargé un groupe d'experts de fixer des critères de sélection d'activités contribuant de façon "substantielle" à "l'atténuation et l'adaptation au changement climatique" parmi 67 secteurs. Les entreprises de plus de 500 salariés doivent désormais indiquer la part de leur chiffre d'affaires, de leurs investissements et de leurs dépenses qui correspond à des activités durables.

¹ UBS Investor Watch, 2021

En conclusion

Inscrire un modèle économique dans des limites planétaires refaçonne de manière inédite le rôle et les responsabilités des administrateurs.

Actuellement perçus comme des acteurs-freins à la transformation durable, les administrateurs ont le pouvoir et les moyens de contribuer à rendre l'économie plus vertueuse tout en garantissant la viabilité économique de l'entreprise qu'ils administrent. Oui, ils ont un rôle bien plus important à jouer que celui de "caisse enregistreuse" de la *compliance* réglementaire.

À condition de...

... **se doter des bons modes de fonctionnement** pour mettre le sujet au cœur des transformations du modèle économique

... **consolider un collectif riche d'expertises** et de points de vue pour aborder ces sujets complexes

... **créer les conditions d'un débat constructif** et d'un consensus audacieux

... **développer les outils de pilotage** qui permettent de prendre les décisions les plus impactantes

À ces conditions, les administrateurs pourront être ces éclaireurs et instigateurs du moyen et long terme.

À ces conditions, ils pourront dépasser le stade de la communication extra financière pour faire de la performance environnementale un projet de transformation stratégique de prime importance.

MÉTHODOLOGIE

Références
bibliographiques
& panel d'interviewés



Méthodologie

1. Veille documentaire

La littérature scientifique sur la gouvernance face aux enjeux environnementaux est riche, nous nous sommes donc plongés dans les travaux des sciences de gestion déjà réalisés sur le sujet.

2. Entretiens individuels

25 interviews de 30 à 45 minutes avec les différentes parties prenantes des conseils d'administration (présidents et administrateurs qui les composent, les directions générales qu'ils nomment et contrôlent, les institutions qui les encadrent...)

Cette enquête n'a pas vocation à faire autorité académique mais nous espérons qu'elle inspirera les administrateurs actuels et futurs.

Derrière cette enquête :



Rose
Ollivier



Thomas
Poulain-
Batle



Marion
Leblon

Nota : Les acteurs sollicités dans le cadre de cette enquête exercent majoritairement leurs fonctions au sein de grands groupes. Or il est à noter que dans de plus petites structures, le CA n'est pas toujours l'instance où les choses se font et se décident. Il est parfois aussi davantage une instance d'influence que de décision. Il convient d'avoir ces éléments en tête pour modérer certains enseignements de l'enquête au regard des réalités vécues par chaque entreprise.

La liste
des entretiens

Le panel des **25** entretiens

Bertrand Badre

Managing partner & founder @Blue Like an Orange Sustainable Capital

Philippe Blondiaux

Global Chief Financial Officer @Chanel

Sandrine Conseiller

ex-CEO et membre du conseil d'administration @Aigle

Maria del Carmen Humblot-Ferrero

Managing Director & Partner @BCG

Pascal Demurger

Directeur Général @Groupe MAIF

Vincent Fauvet

Président @Investir&+, membre du conseil de gérance @Association Familiale Mulliez

Antoine Fievet

Président @Groupe BEL et @CITEO

Emery Jacquillat

Président-Directeur Général @Camif

Denis Machuel

Directeur Général @The Adecco Group

Xavier Ouvrard

Président-Directeur Général @Babilou Family

Marcello Palazzi

co-Fondateur @B Lab Europe

Alexandra Palt

Chief Corporate Responsibility Officer @L'Oréal

Eloïc Peyrache

Directeur Général @HEC

Brune Poirson

Chief Sustainability Officer @Accor

Fanny Potier-Koninckx

Associate Director & Partner @BCG

Sonia Tatar

Directrice exécutive du centre de gouvernance d'entreprise @INSEAD, membre du conseil de surveillance @Nasdaq Center for Board Excellence, membre du conseil @Chapter Zero France

Denis Terrien

Directeur Général @Salesforce EMEA South and Central, Président @Institut Français des Administrateurs

Et d'autres exécutifs RSE, des investisseurs, des experts...

Avis au lecteur : un nombre significatif d'interviewés est issu de l'exécutif, ce qui nous a permis d'avoir un regard externe critique mais ce qui teinte aussi notre analyse.

Bibliographie

BCG-INSEAD (2022), *Board ESG Pulse Check*

Bear, S. E., Rahman, N., & Post, C. (2010). *The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation*. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207-221.

Berle, A. A., & Means, G. C. (1933). *The Modern Corporation and Private Property*. *Columbia Law Review*, 33(3), 557.

Crifo, P., Escrig-Olmedo, E., & Mottis, N. (2019). *Corporate Governance as a Key Driver of Corporate Sustainability in France : The Role of Board Members and Investor Relations*. *Journal of Business Ethics*, 159(4), 1127-1146.

European Trade Union Institute (2016). *Worker Participation*

France Stratégie, l'Université Paris-Ouest Nanterre et l'École polytechnique (2016).

Gomez, P. (2021). *La Gouvernance d'entreprise*. QUE SAIS-JE.

Huse, M. (2007). *Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance*. Cambridge: Cambridge University Press

Institut français des administrateurs et Ethic & Boards (2021)

Joly, H (2012). *Une histoire du conseil d'administration*. *Revue française de gouvernance d'entreprise*, 11, pp.87-105.

Jorgensen, H. B. (2022). *Stewards of the Future : A Guide for Competent Boards*. Barlow Publishing.

KPMG (2022). *Diversité au sein des conseils d'administration. Quels enjeux et opportunités ?*

Lamarque, E. (2011). *Gouvernance et prise de décision : les questions qui dérangent*. Eyrolles.

Observatoire des Sociétés à Mission (2021).

UBS (2021). *UBS Investor Watch*

MERCI

pour votre lecture !

Si vous en ressentez le besoin,
on sera ravi de bosser avec vous sur ces sujets.

Contacts presse

Solène Gabelotaud, solene@thebosonproject.com, T. +33.7.61.61.33.09
Paul-Emile Taylor, paul-emile@goodnessandco.one, T. +33.6.47.58.17.51
Anne-Florence Lecolier, anne-florence.lecolier@quantis-intl.com, T. +33.9.63.23.04.67

Derrière cette enquête, 3 organisations partenaires,
acteurs du conseil engagés dans la transformation durable :

Quantia



goodness&co